



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
MANAJEMEN KONFLIK MANAJER PERUM PERURI**

TESIS

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

YUDHI IRDIANSYAH

1006832013

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN SUMBER DAYA MANUSIA
JAKARTA
JUNI 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 : Yudhi Irdiansyah

NPM : 1006832013

Tanda Tangan : 

Tanggal : 5 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Yudhi Irdiansyah
NPM : 1006832013
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap
Manajemen Konflik Manajer Perum Peruri

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Yanki Hartijasti, MBA., M.Si. (.....)

Ketua Penguji : Ir. Aryana Satrya, MM., Ph. D (.....)

Penguji : Junino Jahja, MBA (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 26 Juni 2012

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Alhamdulillah sebagai puji syukur kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tesis ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan Tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Rhenald Kasali, Ph.D., selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Indonesia dan sebagai mentor yang telah memberikan bekal dan semangat untuk menghadapi dunia kerja setelah menyelesaikan perkuliahan;
2. Dr. Yanki Hartijasti, MBA., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah membantu dan mengarahkan penulis dalam penyusunan Tesis ini;
3. Bapak Junino Jahja selaku Direktur Utama Perum Peruri yang telah mengizinkan untuk memperoleh data yang penulis perlukan;
4. Orang tua dan keluarga yang senantiasa mendoakan dan memberi dukungan, terutama mama tersayang yang setiap harinya selalu memberikan doa dan restu sehingga penulis dapat melewati dan menyelesaikan Tesis ini dengan baik dan maksimal;
5. Sahabat-sahabat B102 yang telah telah menjadi bagian hidup saya yang selalu memberikan dukungan, motivasi dan keceriaan sehingga selama masa-masa sulit dalam perkuliahan bisa terlewati dengan mudah;
6. Teman-teman SD102 yang memiliki julukan Wali Songo. Pastikan pada diri kita untuk membawa perubahan besar HR di Indonesia;
7. Seluruh dosen dan staff Magister Manajemen Universitas Indonesia;
8. Nanda Suci Lestari yang selalu mengingatkan untuk mengerjakan Tesis ini, memberi motivasi, dan senantiasa memberikan doa sehingga Tesis ini dapat diselesaikan;

9. Bang Arai dan Crew yang telah memfasilitasi segala kegiatan penulis selama masa perkuliahan;
10. Digital Lounge dan PES 2012 yang menemani disaat kejenuhan datang; dan
11. Berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu;

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa membalas semua kebaikan yang telah mereka berikan kepada penulis. Semoga Tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 26 Mei 2012



Yudhi Irdiansyah

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

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

Nama : Yudhi Irdiansyah
NPM : 1006832013
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

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:

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Manajemen Konflik Manajer Perum Peruri

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, memublikasikan 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 : 5 Juli 2012

Yang menyatakan:



(Yudhi Irdiansyah)

ABSTRAK

Nama : Yudhi Irdiansyah
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Manajemen Konflik Manajer Perum Peruri

Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap manajemen konflik manajer di Perum Peruri. Penelitian ini menggunakan kuesioner *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5X)* untuk mengukur gaya kepemimpinan dan kuesioner *Rahim Organizational Conflict Inventory II (ROCI-II)* untuk mengukur manajemen konflik. Sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 100 karyawan Perum Peruri. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan *general linier model (GLM)*. Hasil penelitian menemukan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap manajemen konflik *integrating*, *dominating* dan *compromising*. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap manajemen konflik *obliging* dan *avoiding*. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh positif terhadap manajemen konflik *dominating* dan *avoiding* dan berpengaruh negatif terhadap manajemen konflik *integrating* dan *compromising*. Hasil penelitian juga menemukan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *avoiding* dan *obliging*. Gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap *dominating*, *compromising* dan *integrating*. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak berpengaruh signifikan terhadap *obliging*. Hasil penelitian menyarankan untuk menganalisis lebih lanjut pengaruh pada masing-masing dimensi gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari *idealized influence (attributed)*, *idealized influence (behavior)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized stimulation*; Gaya kepemimpinan transaksional yang terdiri dari *contingent reward*, *management by exception active* dan *managemen by exception by passive*; dan dimensi gaya kepemimpinan *laissez-faire*.

Kata kunci:
Gaya kepemimpinan, manajemen konflik

ABSTRACT

Name : Yudhi Irdiansyah
Major : Magister Management
Title : The Influence of Leadership Style toward Conflict Management Manager at Perum Peruri

This research analyzes the influence of leadership style toward conflict management manager at Perum Peruri. This research utilize Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5X) and Rahim Organizational Conflict Inventory II (ROCI-II) questionnaire to measure leadership style and conflict management, respectively. The sample used in this research was 100 employees of Perum Peruri. This research used descriptive analysis and General linear model (GLM). Research result shows that transformational leadership style positively influences conflict management in integrating, dominating, and compromising. Transactional leadership style positively influences conflict management in obliging and avoiding. Laissez-faire leadership style positively influences conflict management in dominating and avoiding. On the other hand, it negatively influences conflict management in integrating and compromising. Research result also found that transformational leadership style had no significant influences on avoiding and obliging. Transactional leadership style had no significant influences on dominating, compromising and integrating. Laissez-faire leadership style had no significant influence on obliging. The research results suggest to do further study of analyzing the influences on each dimension of leadership style. Transformational leadership style: idealized influence (attributed), idealized influence (behavior), inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized stimulation; Transactional leadership style: contingent reward, management by exception active and management by exception by passive; and dimension of laissez-faire leadership style.

Keywords:
Leadership style, conflict management

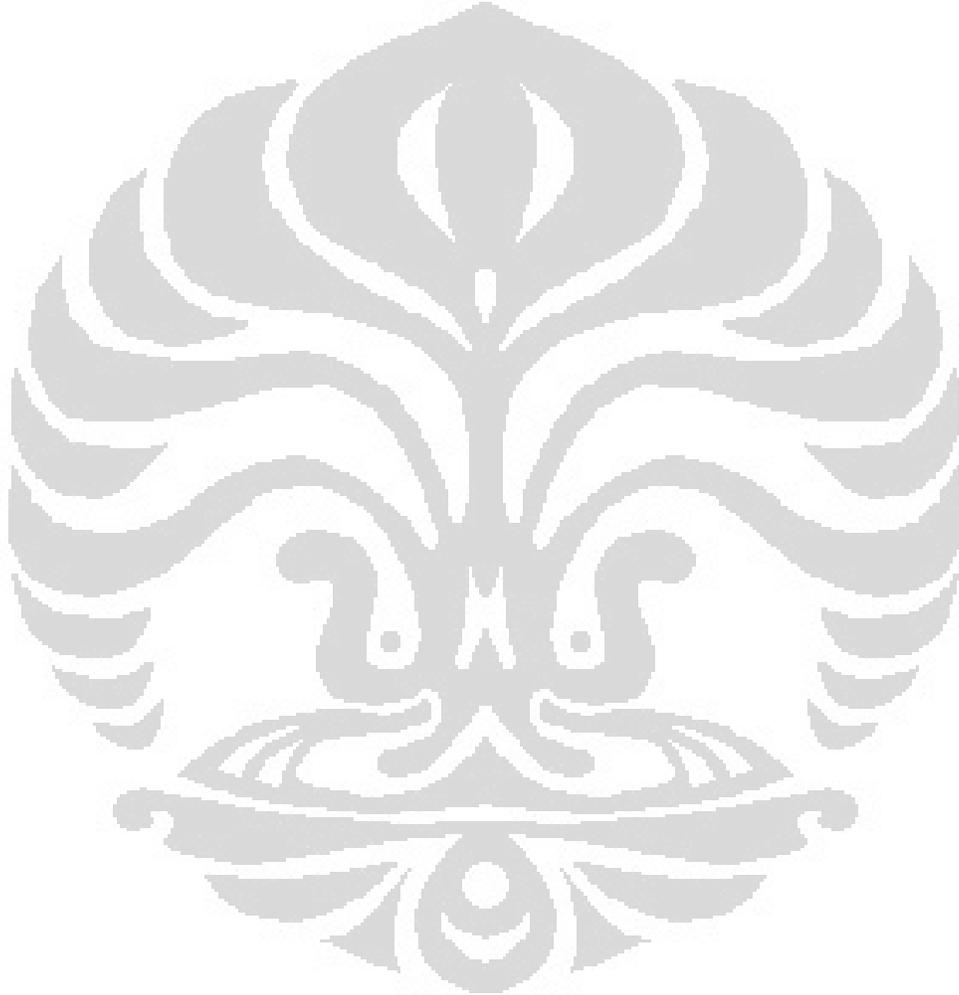
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Sistematika Penulisan	5
2. LANDASAN TEORI	7
2.1 Manajemen Konflik	7
2.1.2 Pengertian Konflik	8
2.1.3 Gaya Manajemen Konflik	8
2.2 Kepemimpinan	11
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan	11
2.2.2 Gaya Kepemimpinan	12
2.2.2.1 Perkembangan Gaya Kepemimpinan	13
2.2.2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional	14
2.2.2.3 Gaya Kepemimpinan Transaksional	15
2.2.2.4 Gaya Kepemimpinan <i>Laissez-faire</i>	16
2.3 Penelitian Sebelumnya	17
3. PROFIL PERUSAHAAN	19
3.1 Profil Perusahaan	19
3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	19
3.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	19
3.1.3 Tugas Perusahaan	20
3.1.4 Arti dan Makna Logo	21
3.1.5 Struktur Organisasi	22
3.1.6 Produk Perum Peruri	22
4. METODOLOGI PENELITIAN	26
4.1 Desain Penelitian	26
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	27

4.3	Populasi dan Sampel	27
4.4	Teknik pengambilan Sampel	28
4.5	Jenis dan Sumber Data	28
4.6	Teknik Pengumpulan Data	29
4.7	Definisi Operasional.....	33
4.8	Pengujian Instrumen.....	36
4.8.1	Uji Validitas Instrumen.....	36
4.8.2	Uji Reliabilitas Instrumen	37
4.8.3	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	37
4.9	Teknik Analisis	39
4.10	Model Penelitian	40
4.11	Hipotesis Penelitian.....	41
5.	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	45
5.1	Karakteristik Sampel	45
5.2	Manajemen Konflik di Perum Peruri	51
5.2.1	Analisis Deskriptif Manajemen Konflik	52
5.3	Gaya Kepemimpinan di Perum Peruri	53
5.3.1	Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan	53
5.4	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Manajemen Konflik ..	54
5.5	Diskusi	59
5.5.1	Manajemen Konflik di Perum Peruri	59
5.5.2	Gaya Kepemimpinan di Perum Peruri	63
5.5.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Manajemen Konflik ..	70
5.5.3.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Manajemen Konflik Yang Signifikan	70
5.5.3.2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Manajemen Konflik Yang Tidak Signifikan	74
5.5	Implikasi Manajerial	76
6.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	79
6.1	Kesimpulan.....	79
6.2	Keterbatasan Penelitian	80
6.3	Saran.....	80
6.2.1	Saran Untuk Pihak Manajemen	80
6.2.2	Saran Untuk Penelitian Yang Akan Datang	82
	DAFTAR PUSTAKA.....	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>The Styles of Handling Interpersonal Conflict</i>	10
Gambar 3.1	Logo Perusahaan	21
Gambar 3.2	Struktur Organisasi Perum Peruri.....	22
Gambar 4.1	Alur Penelitian.....	26
Gambar 4.2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Gaya Manajemen Konflik.....	40



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Hasil Penelitian Stanley	17
Tabel 4.1	Contoh Kuesioner Manajemen Konflik Manajer	30
Tabel 4.2	Contoh Kuesioner Gaya Kepemimpinan	32
Tabel 4.3	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas MLQ-5X.....	38
Tabel 4.4	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas ROCI-II	39
Tabel 5.1	Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin.....	45
Tabel 5.2	Distribusi Responden Menurut Umur	45
Tabel 5.3	Distribusi Responden Menurut Pendidikan	46
Tabel 5.4	Distribusi Responden Menurut Lama Bekerja di Perum Peruri....	46
Tabel 5.5	Distribusi Responden Menurut Posisi Jabatan.....	47
Tabel 5.6	Distribusi Responden Menurut Divisi	47
Tabel 5.7	Distribusi Atasan Menurut Jenis Kelamin	48
Tabel 5.8	Distribusi Atasan Menurut Umur.....	48
Tabel 5.9	Distribusi Atasan Menurut Pendidikan.....	49
Tabel 5.10	Distribusi Atasan Menurut Lama Bekerja di Perum Peruri.....	49
Tabel 5.11	Distribusi Atasan Menurut Posisi Jabatan	50
Tabel 5.12	Distribusi Atasan Menurut Divisi	50
Tabel 5.13	Mayoritas Karakteristik Sampel	51
Tabel 5.14	Interpretasi Kategori Nilai <i>Mean</i>	52
Tabel 5.15	Deskriptif Statistik Manajemen Konflik.....	52
Tabel 5.16	Interpretasi Kategori Nilai <i>Mean</i>	53
Tabel 5.17	Deskriptif Statistik Gaya Kepemimpinan Transformasional	53
Tabel 5.18	Deskriptif Statistik Gaya Kepemimpinan Transaksional	54
Tabel 5.19	Deskriptif Statistik Gaya Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i>	54
Tabel 5.20	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Manajemen Konflik ...	55

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Jawaban Surat Permohonan Permintaan Data.....	L-1
Lampiran 2	Uji Validitas dan Reliabilitas	L-2
Lampiran 3	Statistik Deskriptif	L-20
Lampiran 4	<i>General Linier Model</i>	L-22



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Konflik merupakan suatu aspek yang tidak bisa dihindari dalam kehidupan organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2010) sedangkan Rahim (2002) melihat konflik sebagai proses interaktif yang diwujudkan dalam ketidakcocokan, ketidaksetujuan di dalam atau di luar entitas sosial (individu, kelompok, organisasi). Perubahan yang sering terjadi, keanekaragaman karyawan, bekerja dalam bentuk tim, kurangnya komunikasi secara langsung serta ekonomi global yang meningkatkan hubungan *cross-cultural* merupakan penyebab-penyebab utama terjadinya konflik dalam suatu organisasi.

Ang (2011a) dalam Ang (2011) menyatakan bahwa semua organisasi merupakan entitas dinamis dengan konteks yang terus berubah. Diperlukan seorang pemimpin untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, Ang (2011b) dalam Ang (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan harus memperhatikan dan disesuaikan dengan berbagai konteks. Begitu pentingnya kepemimpinan dalam suatu organisasi juga terlihat ketika terjadi suatu konflik dalam organisasi tersebut. Dalam Rahim, Garrett dan Buntzman (1992), Thomas dan Schmidt (1976) menyatakan pemimpin menghabiskan waktunya sekitar 20 persen untuk menangani konflik dan manajer menghabiskan sekitar sembilan minggu kerja dalam setahun untuk menyelesaikan permasalahan personalitas karyawan. Ford (1991) dalam Stanley (2004) menyatakan bahwa sekarang ini pemimpin harus tahu bagaimana menangani konflik.

Rahim (2002) mengemukakan manajemen konflik tidak selalu berarti menghindari konflik yang terjadi tetapi juga merancang strategi *macro-level* yang efektif untuk meminimalkan konflik yang bersifat *dysfunctional* dan meningkatkan *constructive functions* dari konflik tersebut. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan *learning* dan efektivitas dalam organisasi.

Blake dan Mouton (1985) dalam Stanley (2004) menegaskan bahwa konflik dapat merusak dan mengganggu kinerja organisasi jika proses penanganannya buruk. Manajemen konflik jika tidak dikelola dengan baik akan mengakibatkan konflik terjadi berlarut-larut tanpa penyelesaian yang akan mengarah kepada kondisi destruktif. Maka hal ini dapat berdampak pada penurunan efektivitas kerja dalam organisasi baik secara perorangan maupun kelompok yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja organisasi.

Darling dan Walker (2001) mendukung ketika suatu konflik diakui, diterima dan dikelola dengan baik maka akan bertambahnya manfaat bagi pribadi dan organisasi. Mengelola konflik dengan baik dapat membantu organisasi dalam meningkatkan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan dan mengambil keuntungan dari perubahan tersebut, membuat organisasi tetap hidup dan harmonis, memunculkan keputusan-keputusan yang bersifat inovatif serta memunculkan persepsi yang lebih kritis terhadap perbedaan pendapat. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mengerti dinamika dari suatu konflik dan harus memiliki keahlian untuk mengelola konflik secara efektif.

Seperti dikutip dalam Stanley (2004), beberapa studi yang dilakukan oleh Bass (1985), Bass & Avolio (1994), Burns (1978), Hartog, Muijen & Koopman (1997), Yammarino, Spangler & Bass (1993) menunjukkan bahwa perbedaan gaya kepemimpinan akan menunjukkan perbedaan gaya manajemen konflik. Seperti yang dikutip dalam Warren (2004), beberapa penelitian yang dilakukan oleh Rahim, Buntzman & White (1999), Gross & Guerrero (2000), Friedman, Tidd, Currall & Tsai (2000) telah mendukung argumen bahwa terdapat perbedaan gaya manajemen konflik di antara para pemimpin. Perbedaan tersebut juga dipengaruhi bagaimana seorang pemimpin dapat menyesuaikan kemampuannya dengan situasi di organisasi (Rahim, 2002). Pemimpin memilih serta menerapkan gaya kepemimpinan bertujuan untuk menghasilkan efektivitas dari seorang pemimpin. Bennis dan Nanus (1997) menyatakan organisasi tidak akan bisa sukses tanpa kepemimpinan yang efektif. Pemilihan yang tepat dalam menentukan gaya kepemimpinan dapat menunjang tujuan individu serta organisasi. Ketepatan

dalam memilih gaya kepemimpinan juga akan membuat hubungan atau komunikasi dengan bawahannya menjadi baik.

Perum Peruri (Perusahaan Umum Percetakan Uang Republik Indonesia) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) satu-satunya yang dipercaya oleh Negara untuk mencetak uang rupiah. Perusahaan ini juga mencetak produk sekuriti lainnya, termasuk cetakan kertas berharga *non* uang dan logam *non* uang (Peruri, 2011). Di tengah persaingan global, Perum Peruri harus mampu untuk bersaing dengan berbagai perusahaan lain yang bergerak pada industri yang sama baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri seperti PT. Jasuindo Tiga Perkasa Tbk, Pura Grup, Security International Pty Ltd dan lain-lain.

Untuk menghadapi persaingan global tersebut, Perum Peruri melakukan perubahan pada strategi bisnisnya. Pada awalnya Perum Peruri hanya fokus pada *captive market* yaitu percetakan uang dan produk sekuriti lainnya dan sekarang mulai bergerak memperluas bidang usahanya dengan mendirikan anak-anak perusahaan baru. Salah satu anak perusahaan Perum Peruri adalah PT Peruri Digital Security yang merupakan salah satu upaya untuk masuk ke dalam industri *electronic solution* dengan salah satu produknya yaitu *smart card* (Haryono, 2012). Hal ini dilakukan untuk menunjang maksud dan tujuan perusahaan (Peraturan Pemerintah, 2011). Pada setiap perubahan pasti terdapat penolakan-penolakan yang dapat mengakibatkan terjadinya konflik di dalam organisasi. Beberapa konflik yang pernah terjadi di Perum Peruri disebabkan karena kekecewaan karyawan dengan direksi yang tidak menepati janji untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai dengan menaikkan gaji dan hubungan yang kurang harmonis antara direksi dengan karyawan (Gatra, 2010). Oleh karena itu diperlukan kepemimpinan yang tepat untuk mengatasi konflik tersebut.

Berdasarkan pernyataan di atas, maka penelitian gaya kepemimpinan terhadap manajemen konflik manajer yang ada dalam suatu organisasi dalam hal ini Perum Peruri dianggap penting untuk diteliti karena memiliki dampak terhadap organisasi, baik dalam hal efektivitas serta kinerja organisasi. Rahim (1981) melaporkan bahwa kepemimpinan adalah topik yang paling sering dibahas dan konflik sebagai topik peringkat kelima yang paling sering dibahas.

Jadi, tidak mengherankan bahwa kepemimpinan dan manajemen konflik telah menerima dan terus menerima perhatian yang signifikan dalam studi penelitian. Oleh karena itu penelitian ini ingin mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap manajemen konflik manajer pada Perum Peruri dengan didasari penelitian-penelitian sebelumnya baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu kepada latar belakang yang telah diuraikan di atas, beberapa permasalahan yang menarik untuk diteliti adalah:

1. Apakah manajemen konflik manajer yang diterapkan di Perum Peruri?
2. Apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan di Perum Peruri?
3. Apakah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap manajemen konflik manajer di Perum Peruri?

1.3 Tujuan Penelitian

Beberapa tujuan penelitian yang ingin dicapai dengan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Mengetahui manajemen konflik manajer yang diterapkan oleh Perum Peruri.
2. Mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Perum Peruri.
3. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap manajemen konflik manajer di Perum Peruri.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Secara akademis, hasil dari penelitian ini dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi kalangan penulis yang ingin mengeksplor penelitian ini dengan metode dan responden yang lebih baik lagi pada masa yang

akan datang dan menambah khasanah penelitian bagi Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.

2. Secara praktis, hasil penelitian ini sangat diharapkan dapat bermanfaat untuk memberikan sumbangan pemikiran, saran, dan sebagai bahan pertimbangan bagi para manajer Perum Peruri dalam mencegah dan mengatasi konflik interpersonal yang terjadi di dalam perusahaan sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara maksimal.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan karya akhir ini adalah sebagai berikut :

BAB 1 PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penelitian yang digunakan dalam karya akhir ini.

BAB 2 LANDASAN TEORI

Dalam bab ini dikemukakan landasan teoritis yang berkaitan dengan tema Tesis yaitu pengertian teoritis yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, manajemen konflik, penelitian terdahulu dan hipotesis.

BAB 3 PROFIL PERUSAHAAN

Dalam bab ini berisi profil perusahaan, sejarah singkat perusahaan, visi dan misi perusahaan, tugas perusahaan, logo perusahaan, dan struktur organisasi.

BAB 4 METODOLOGI

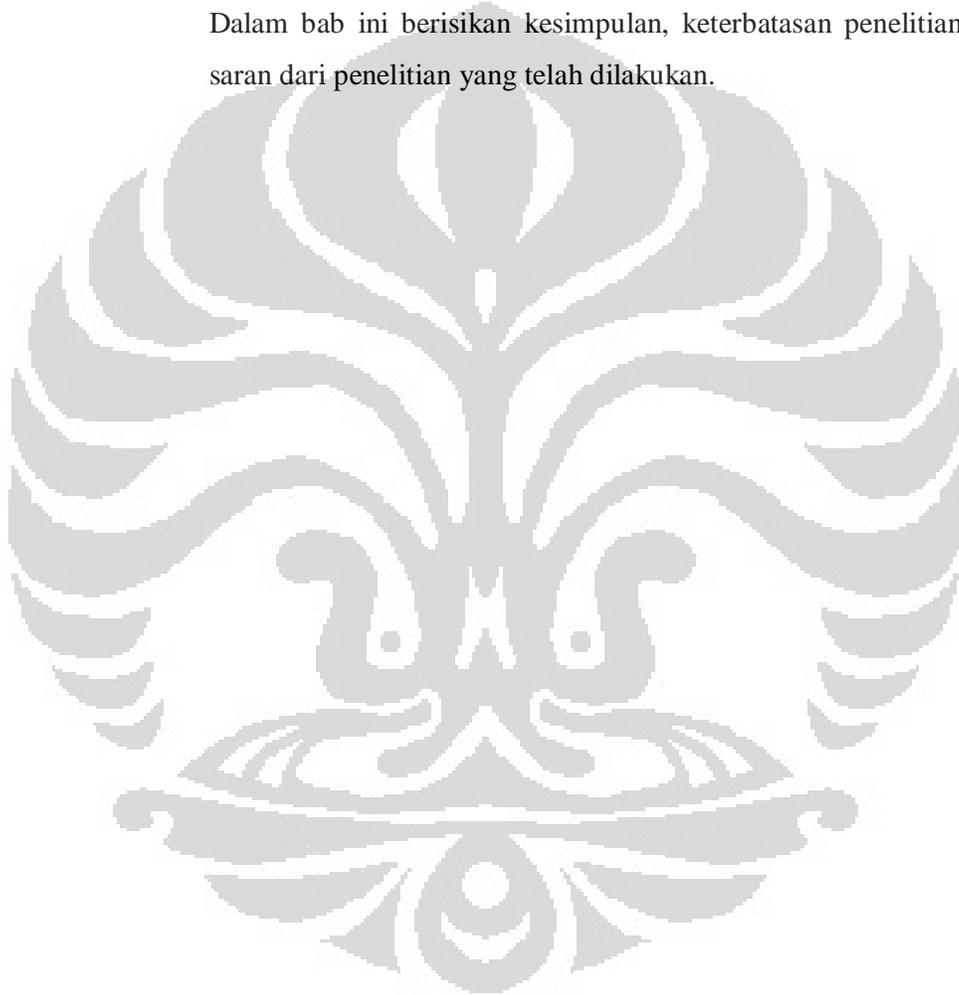
Dalam bab ini berisi bentuk penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, teknik penentuan skor dan teknik analisis data.

BAB 5 ANALISIS & PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisikan hasil analisis data yang diperoleh dari pengisian kuesioner yang telah diolah dengan menggunakan teknik-teknik analisis yang dipilih.

BAB 6 PENUTUP

Dalam bab ini berisikan kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran dari penelitian yang telah dilakukan.



BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Konflik

Dalam Rahim (2002), Blake dan Mouton (1964) menyajikan skema konseptual untuk mengklasifikasikan gaya pengelolaan konflik *interpersonal* menjadi 5 tipe: *forcing*, *withdrawing*, *compromising*, *problem solving* dan *smoothing*. Blake dan Mouton mengkonsepkan gaya manajemen konflik atas dasar sikap manajer dalam *managerial grid* dengan menekankan kepada dua dimensi yaitu produksi dan manusia. Thomas (1976) dalam Vliert dan Kabanoff (1990) menafsirkan kembali skema dari Blake dan Mouton (1964). Dia juga mengklasifikasikan gaya penanganan konflik ke dalam lima tipe yaitu: *competing*, *compromising*, *collaborating*, *accommodating* dan *avoiding*.

Rahim (1983) menafsirkan kembali karya Blake dan Mouton (1964) serta Thomas dan Kilmann (1976) dalam mengembangkan ROCI (*Rahim Organizational Conflict Inventory*). Rahim (1983) mengembangkan ROCI-I (*Rahim Organizational Conflict Inventory I*) untuk mengakui *interpersonal*, *intragroup*, dan *intergroup* konflik dalam organisasi dan ROCI-II (*Rahim Organizational Conflict Inventory II*) untuk menilai strategi penanganan konflik pemimpin dengan mengukur tingkat konflik interpersonal dengan atasan, bawahan atau dengan rekan-rekan. Rahim dan Bonoma (1979) mengkombinasikan lima gaya manajemen konflik: *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding* dan *compromising* dengan dua dimensi dasar dalam gaya penanganan konflik yaitu memperhatikan diri sendiri dan memperhatikan orang lain. Dimensi pertama menjelaskan tingkat (tinggi atau rendah) sejauh mana seseorang untuk memuaskan diri sendiri. Dimensi kedua menjelaskan tingkat sejauh mana seseorang untuk memuaskan orang lain. Dalam Rahim (2002) hal ini juga didukung oleh penelitian dari Rubel dan Thomas (1976) dan Van de Vliert dan Kabanoff (1990).

2.1.2 Pengertian konflik

Berikut ini merupakan pengertian konflik menurut pendapat beberapa para ahli:

- a) Thomas dalam Robbins & Judge (2009) mendefinisikan konflik sebagai proses yang dimulai ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah terpengaruh secara negatif, atau akan secara negatif mempengaruhi sesuatu yang pihak pertama peduli (p. 519).
- b) Putnam dan Poole (1987) dalam Pauls (2005) mendefinisikan konflik sebagai interaksi dari orang-orang yang memiliki ketergantungan satu sama lainnya yang merasa memiliki perbedaan tujuan, arah dan nilai-nilai, dan melihat pihak lain yang berpotensi mengganggu realisasi dari tujuan-tujuannya (p. 552).
- c) Darling dan Walker (2001) mendefinisikan konflik sebagai situasi dua atau lebih individu berkorelasi dalam suatu unit terlihat tidak kompatibel (p.230).
- d) Condiffe (1995) mendefinisikan konflik sebagai ancaman terhadap tujuan kolektif atau individu yang berhubungan dengan keinginan intrapersonal dan interpersonal (p. 1).

2.1.3 Gaya Manajemen Konflik

Dalam Kreitner dan Kinicki (2010), Rahim (1985) mengungkapkan bahwa ada 5 gaya mengelola konflik, yaitu:

1. *Integrating (Problem Solving)*.

Gaya ini tinggi kepedulian terhadap diri sendiri dan orang lain. Dalam gaya ini pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasi masalah yang dihadapi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah. Gaya ini cocok untuk memecahkan isu-isu kompleks yang disebabkan oleh salah paham, tetapi tidak sesuai untuk memecahkan masalah yang

terjadi karena sistem nilai yang berbeda. Kelemahan utamanya adalah memerlukan waktu yang lama dalam penyelesaian masalah.

2. *Obliging (Smoothing)*.

Seseorang yang bergaya *obliging* lebih memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain daripada diri sendiri. Gaya ini sering pula disebut *smoothing* (melicinkan), karena berupaya mengurangi perbedaan-perbedaan dan menekankan pada persamaan atau kebersamaan di antara pihak-pihak yang terlibat. Kekuatan strategi ini terletak pada upaya untuk mendorong terjadinya kerjasama. Kelemahannya adalah penyelesaian bersifat sementara dan tidak menyentuh masalah pokok yang ingin dipecahkan.

3. *Dominating (Forcing)*.

Orientasi pada diri sendiri yang tinggi dan rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain, mendorong seseorang untuk menggunakan taktik “*saya menang, kamu kalah*”. Gaya ini sering disebut memaksa (*forcing*) karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah. Gaya ini cocok digunakan jika cara-cara yang tidak populer hendak diterapkan dalam penyelesaian masalah, masalah yang dipecahkan tidak terlalu penting, dan waktu untuk mengambil keputusan sudah mendesak. Tetapi tidak cocok untuk menangani masalah yang menghendaki partisipasi dari mereka yang terlibat. Kekuatan utama gaya ini terletak pada minimalnya waktu yang diperlukan. Kelemahannya adalah sering menimbulkan kejengkelan atau rasa berat hati untuk menerima keputusan oleh mereka yang terlibat.

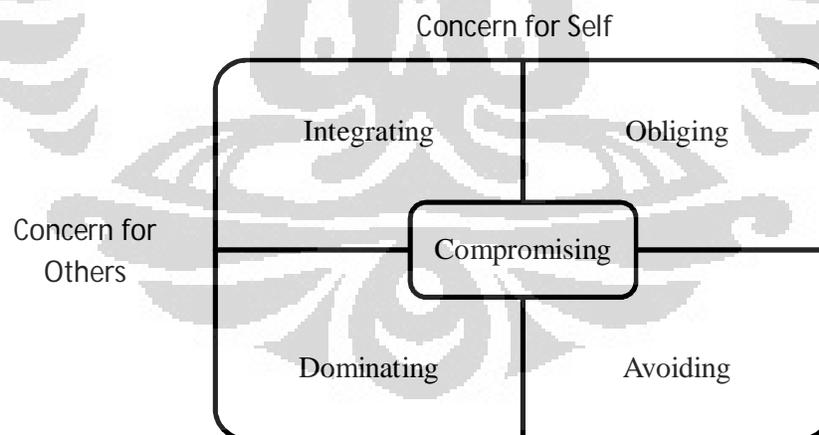
4. *Avoiding*.

Taktik menghindar (*avoiding*) cocok digunakan untuk menyelesaikan masalah yang sepele atau remeh, atau jika biaya yang harus dikeluarkan untuk konfrontasi jauh lebih besar daripada keuntungan yang akan diperoleh. Gaya ini tidak cocok untuk menyelesaikan masalah-malasan

yang sulit atau “buruk”. Kekuatan dari strategi penghindaran adalah jika kita menghadapi situasi yang membingungkan, sedangkan kelemahannya adalah penyelesaian masalah hanya bersifat sementara dan tidak menyelesaikan pokok masalah.

5. *Compromising.*

Gaya ini menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Gaya ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima (*give-and-take approach*) dari pihak-pihak yang terlibat. Kompromi cocok digunakan untuk menangani masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki tujuan berbeda tetapi memiliki kekuatan yang sama. Misalnya, dalam negosiasi kontrak antara buruh dan majikan. Kekuatan utama dari kompromi adalah pada prosesnya yang demokratis dan tidak ada pihak yang merasa dikalahkan. Tetapi penyelesaian konflik kadang bersifat sementara dan mencegah munculnya kreativitas dalam penyelesaian masalah.



Gambar 2.1 The Styles of Handling Interpersonal Conflict

Sumber: Rahim (1983)

2.2 Kepemimpinan

Organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat untuk efektivitas yang optimal. Di dunia yang dinamis saat ini, diperlukan pemimpin untuk menghadapi *status quo*, menciptakan visi untuk masa depan dan menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai visi organisasi (Robbins & Judge, 2009).

Tujuan dari kepemimpinan adalah untuk mendapatkan hasil yang positif sesuai dengan yang diharapkan (Bass, 1990; Burns, 1978). Hal ini seperti yang dikutip dalam Kalu (2010), beberapa peneliti seperti Avolio (2004), Bass et al. (2004), Bass, Jung, Avolio & Berson (2003) dan Limsilia & Ogunlana (2008) menyatakan bahwa hasil positif yang diharapkan yaitu kepuasan kerja, usaha ekstra dan efektivitas.

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Berikut ini merupakan pengertian kepemimpinan menurut pendapat beberapa para ahli:

- a) Kreitner dan Kinicki (2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses dimana individu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama (p. 467).
- b) Robbins & Judge (2009) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok terhadap pencapaian visi atau pencapaian suatu tujuan (p. 419).
- c) Kellerman (2004) mendefinisikan kepemimpinan sebagai upaya pemimpin baik formal atau informal untuk membimbing individu dalam mencapai tujuan yang menunjukkan perubahan signifikan yang terpisah-pisah dan tersegmentasi.

Dalam Kreitner dan Kinicki (2010) ada 4 kesamaan antara banyak pengertian kepemimpinan:

- a) Kepemimpinan merupakan suatu proses antara pemimpin dan pengikutnya.

- b) Kepemimpinan melibatkan pengaruh sosial.
- c) Kepemimpinan terjadi pada berbagai tingkat dalam organisasi (pada tingkat individu, sebagai contoh, kepemimpinan yang melibatkan *mentoring, coaching, inspiring* dan *motivating*; pemimpin membangun tim, menciptakan kekompakan, menyelesaikan konflik pada tingkat grup; pemimpin membangun budaya serta menciptakan perubahan pada tingkat organisasi).
- d) Kepemimpinan fokus kepada pencapaian tujuan.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan

Berikut ini merupakan pengertian gaya kepemimpinan menurut pendapat beberapa para ahli:

- Menurut Stoner et al. (1996) dalam Laurensia (2006), *style of leadership* atau gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan para bawahannya.
- Menurut Davis dan Newstrom (1995) dalam Elizabeth dan Aulia (2010) gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh bawahan.

Para pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Penentuan atas gaya kepemimpinan seseorang sebenarnya terletak pada bagaimana peran pengikut menilai perilaku dari pemimpinnya. Suatu gaya kepemimpinan dikatakan efektif jika para pengikutnya memberikan tanggapan positif dan berusaha memenuhi harapan pemimpinnya dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Masing-masing gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangan. Tidak ada gaya kepemimpinan yang sepenuhnya baik atau sepenuhnya buruk. Hal ini dipengaruhi oleh banyak faktor seperti situasi, bawahan, organisasi serta karakter dari pemimpin tersebut. Hal yang terpenting adalah tercapainya suatu tujuan yang telah ditetapkan dengan baik.

2.2.2.1 Perkembangan Gaya Kepemimpinan

Bolden, Gosling, Marturano dan Dennison (2003) menyatakan pada tahun 1900-an muncul *the great man theories* yang berdasarkan pada keyakinan bahwa pemimpin adalah orang-orang yang luar biasa, lahir dan ditakdirkan untuk memimpin. Kemudian pada tahun 1940-1950-an muncul teori sifat yang dikemukakan oleh Stogdill (1948) dan Mann (1959). Pada teori sifat ini menyatakan pemimpin yang hebat ditentukan oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin.

Teori ini kemudian berkembang menjadi teori perilaku pada tahun 1950-1960-an. Teori perilaku ini menyatakan bahwa pemimpin dapat dibentuk bukan dilahirkan. Pada teori ini kepemimpinan tidak melihat dari sifat-sifat bawaannya namun sebaliknya melihat apa yang dilakukan oleh pemimpin sebenarnya. Teori ini mengasumsikan bahwa kemampuan kepemimpinan dapat dipelajari bukan melekat pada bawaan lahir.

Perkembangan yang pesat pada gaya kepemimpinan membawa kepada teori situasional pada tahun 1960-1970-an yang dikembangkan oleh House (1970). Teori ini muncul untuk menjelaskan penemuan yang tidak konsisten dari teori sifat dan teori perilaku. Teori situasional ini membangun kepemimpinan yang sukses dalam situasi tertentu.

Perkembangan teori gaya kepemimpinan selanjutnya dilakukan oleh Bass dan Avolio (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994) dengan mengembangkan ide dari Burns (1978) dan mengemukakan secara resmi konsep kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan pengembangan dari kepemimpinan transaksional (Bass & Avolio, 1994). Menurut Bass (1985) pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan diri sendiri, menjadi lebih sadar akan pentingnya suatu hasil dan mempertimbangkan pengembangan jangka panjang. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional menekankan kepada klarifikasi tujuan, bekerja dengan standar, penyelesaian tugas dan kewajiban berdasarkan insentif dan hadiah untuk kepentingan diri para pengikut.

Teori asli Bass termasuk empat dimensi kepemimpinan transformasional dan dua dimensi kepemimpinan transaksional. Avolio, Waldman, dan Yammarino (1991), Bass (1998), Bass dan Avolio (1990) dalam Trottier, Wart dan Wang (2008) lebih lanjut mengembangkan teori yang didasarkan pada hasil studi yang diselesaikan antara tahun 1985 dan 1990 untuk memperluas berbagai gaya kepemimpinan dalam penelitian kepemimpinan. Mereka berpendapat bahwa model kepemimpinan sebelumnya tidak cukup mewakili berbagai gaya kepemimpinan (Kalu, 2010, p. 32). Pada bentuknya yang sekarang, *Full Range of Leadership Theory* mewakili sembilan dimensi yang terdiri dari lima dimensi kepemimpinan transformasional, tiga dimensi kepemimpinan transaksional dan satu dimensi kepemimpinan *laissez-faire* (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003, p. 264).

2.2.2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional sering disebut sebagai paradigma baru dalam kepemimpinan, yang mencakup unsur-unsur dari teori kepemimpinan terdahulu (Bono & Judge, 2004). Menurut Kreitner dan Kinicki (2010) kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk mengejar tujuan organisasi melebihi kepentingan pribadi.

Dalam Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2003), pemimpin transformasional meningkatkan kesadaran pengikutnya untuk lebih mengutamakan kepentingan bersama, proaktif dan membantu pengikutnya untuk mencapai suatu tujuan.

Gaya kepemimpinan transformasional diklasifikasikan menjadi lima dimensi:

1. *Idealized influence (attributed)*

Mengacu kepada *socialized charisma* dari pemimpin, apakah pemimpin dianggap percaya diri dan kuat, dan apakah pemimpin dipandang fokus kepada idealisme dan etika.

2. *Idealized influence (behavior)*

Mengacu kepada aksi karismatik pemimpin yang berpusat pada nilai, keyakinan, dan *a sense of mission*.

3. *Inspirational motivation*

Mengacu kepada cara seorang pemimpin memberi suatu energi kepada pengikutnya dengan menatap masa depan secara optimis, menegaskan tujuan ambisius, memproyeksikan sebuah visi ideal dan mengkomunikasikan kepada pengikut bahwa visi bisa dicapai.

4. *Intellectual stimulation*

Mengacu kepada aksi pemimpin yang menarik logika dan analisis pengikutnya dengan menantang mereka untuk berpikir kreatif dan mencari solusi untuk permasalahan yang susah.

5. *Individualized consideration*

Mengacu kepada perilaku pemimpin yang berkontribusi terhadap kepuasan pengikut dengan menasihati, mendukung, memperhatikan kebutuhan individu pengikutnya, dan memungkinkan mereka untuk mengembangkan serta mengaktualisasikan diri.

2.2.2.3 **Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Dalam Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2003) kepemimpinan transaksional adalah proses pertukaran berdasarkan pemenuhan kontrak kewajiban dan biasanya direpresentasikan dalam menyusun tujuan, memantau, dan mengontrol hasil.

Gaya kepemimpinan transaksional diklasifikasikan menjadi tiga dimensi:

1. *Contingent reward*

Mengacu kepada perilaku pemimpin yang fokus kepada *clarifying role* dan *task requirement*, memberikan *reward* bagi pengikutnya berupa materi atau psikologis yang bergantung kepada pemenuhan kewajiban dalam kontrak.

2. *Management by exception active*

Memantau kinerja pengikutnya dan mengambil tindakan-tindakan korektif bila terjadi penyimpangan.

3. *Management by exception passive*

Pemimpin hanya campur tangan setelah ketidakpatuhan terjadi atau setelah kesalahan terjadi.

2.2.2.4 Gaya Kepemimpinan *Laissez-faire*

Dalam Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2003), kepemimpinan *laissez-faire* menunjukkan tidak adanya transaksi dari hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinan, pemimpin ini menghindari membuat keputusan, menghindari tanggung jawab dan tidak menggunakan wewenangnya. Pemimpin dianggap memilih untuk menghindari dalam membuat suatu tindakan. Komponen ini dianggap sebagai bentuk kepemimpinan paling pasif dan tidak efektif.

Gaya kepemimpinan *Laissez-faire* diklasifikasikan menjadi satu dimensi:

1. *Laissez-faire*

Pemimpin menghindari intervensi atau menghindari tanggung jawab terhadap tindakan yang dilakukan oleh pengikut. Kirkbride (2006) menyatakan dimensi ini pada dasarnya *non-leader*. Hasil dari dimensi ini yaitu pengikut sering terlibat konflik satu dengan yang lainnya mengenai peran dan tanggung jawab, mencoba merebut peranan pemimpin, mencari arahan dan penglihatan tidak dari pemimpinnya.

2.3 Penelitian Sebelumnya

Stanley (2004) melakukan penelitian mengenai hubungan gaya kepemimpinan dengan gaya manajemen konflik. Data yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan diukur menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Data yang berkaitan dengan manajemen konflik diukur menggunakan *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrumen* (TKI). Ukuran sampel penelitiannya terdiri dari 99 pemimpin. Pemimpin dalam penelitian ini merupakan referensi alumni dari perguruan tinggi Emory dan Henry di Amerika.

Penelitian yang dilakukan oleh Stanley (2004) menghasilkan *compromising* sebagai gaya pertama yang paling sering digunakan dalam gaya manajemen konflik, gaya kedua yang paling sering digunakan dalam manajemen konflik yaitu *avoiding* dan gaya ketiga yang sering digunakan dalam gaya manajemen konflik yaitu *collaborating*.

Penelitian yang dilakukan oleh Stanley (2004) menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara gaya kepemimpinan transaksional dengan *competing*, korelasi negatif antara gaya kepemimpinan transaksional dengan *avoiding*, korelasi positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *collaborating*, korelasi negatif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *avoiding*, terdapat korelasi negatif antara gaya kepemimpinan *laissez-faire* dengan *collaborating* dan terdapat korelasi positif antara gaya kepemimpinan *laissez-faire* dengan *avoiding*.

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Stanley

Gaya Manajemen Konflik	Gaya Kepemimpinan		
	Transformasional	Transaksional	<i>Laissez-faire</i>
Competing		+	
Collaborating	+		-
Compromising			
Avoiding	-	-	+
Accommodating			

Sumber: Stanley (2004)

Penelitian lain dilakukan oleh Pauls (2005) mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dan gaya manajemen konflik pada *college president* di Ohio. Instrumen yang digunakan yaitu *Multifactor Leadership Questionnaire form 5X-short* dan Thomas dan Kilmann *conflict mode instrument*. Langkah pertama yaitu pengumpulan data yang berhubungan dengan gaya manajemen konflik dari setiap *college president*, sebanyak 141 *form* yang dikirimkan hanya 35 *form* yang kembali. Untuk pengumpulan data mengenai gaya kepemimpinan, sebanyak 210 *form* yang dikirimkan hanya 167 *form* yang kembali.

Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional menggunakan gaya *collaborative* dalam mengelola konflik, tidak ada indikasi hubungan yang signifikan antara pemimpin yang dinilai tinggi pada dimensi *individual consideration* dengan gaya manajemen konflik *accomodation* atau *collaboration*, tidak ada hubungan yang signifikan antara *intellectual stimulation* dengan gaya manajemen konflik *competition* dan *collaborating* dan tidak ada hubungan yang signifikan antara *management by exception* dengan gaya manajemen konflik *avoiding*.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Stanley (2004) dan Pauls (2005) terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap manajemen konflik. Pada penelitian yang dilakukan Stanley (2004) dan Pauls (2005), untuk mengukur gaya kepemimpinan digunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dan untuk mengukur manajemen konflik digunakan Thomas-Kilmann *Conflict Mode Instrumen* (TKI). Terdapat perbedaan pada penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pada instrumen yang digunakan untuk mengukur manajemen konflik. Penelitian ini menggunakan ROCI-II (*Rahim Organizational Conflict Inventory II*) karena merupakan hasil pengembangan dari karya Blake dan Mouton (1964) serta Thomas dan Kilmann (1976) (Rahim, 1983).

BAB 3

PROFIL PERUSAHAAN

3.1 Profil Perusahaan

PERUM PERURI (Perusahaan Umum Percetakan Uang Republik Indonesia) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) satu-satunya yang dipercaya oleh Negara untuk mencetak uang rupiah (baik uang kertas maupun uang logam) bagi Republik Indonesia. Perusahaan ini juga mencetak produk sekuriti lainnya, termasuk cetakan kertas berharga *non* uang dan logam *non* uang. Penyajian informasi yang cepat, tepat dan akurat merupakan suatu kebutuhan di era keterbukaan informasi. Menyadari hal tersebut, Perusahaan Umum Percetakan Uang Republik Indonesia (PERUM PERURI) melalui media komunikasi dan informasi berbasis internet, berupaya menyajikan informasi yang tidak saja cepat, tepat dan akurat, tetapi juga *up to date* sesuai dengan perkembangan perusahaan (Peruri, 2011).

3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan Umum Percetakan Uang Republik Indonesia (PERUM PERURI) didirikan pada tahun 15 September 1971, merupakan gabungan dari dua Perusahaan PN. Pertjetakan Kebajoran dan PN. Artha Yasa sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor: 60 tahun 1971, selanjutnya diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor: 25 tahun 1982, kemudian diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 34 tahun 2000 dan disempurnakan untuk terakhir kalinya melalui Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2006 (Sejarah Perusahaan, 2011).

3.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi Perum Peruri untuk tahun 2008 – 2012 (Visi Misi, 2011) yaitu:

Perusahaan berkelas dunia di bidang “*INTEGRATED SECURITY PRINTING AND SYSTEM*”.

Misi Perum Peruri untuk tahun 2008 – 2012 adalah:

Menghasilkan produk berkualitas dan bernilai *security* tinggi kebanggaan bangsa.

Sedangkan tata nilai Perum Peruri yaitu Integritas, Kualitas, *Teamwork*, Inovasi, dan Sekuriti.

3.1.3 Tugas Perusahaan

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2006, Perum Percetakan Uang RI (Peraturan Pemerintah, 2011) ditugasi:

1. Mencetak Uang Republik Indonesia.
2. Mencetak dokumen Keimigrasian (Paspor dan sebagainya), Pital Cukai, Materai, dan Dokumen Pertanahan (Sertifikat Tanah dan sebagainya).

Dalam pengembangan usaha, Perum Peruri juga melaksanakan kegiatan:

1. Mencetak dokumen sekuriti lainnya dan juga barang cetakan logam *non* uang.
2. Mencetak uang dan dokumen sekuriti negara lain atas permintaan negara yang bersangkutan.
3. Menyediakan jasa yang mempunyai nilai sekuriti tinggi yang berkaitan dengan kegiatan usaha perusahaan.
4. Usaha lainnya yang dapat menunjang tercapainya maksud dan tujuan perusahaan.

3.1.4 Arti dan Makna Logo



peruri

Gambar 3.1 Logo Perusahaan

Sumber: Logo Peruri (2011)

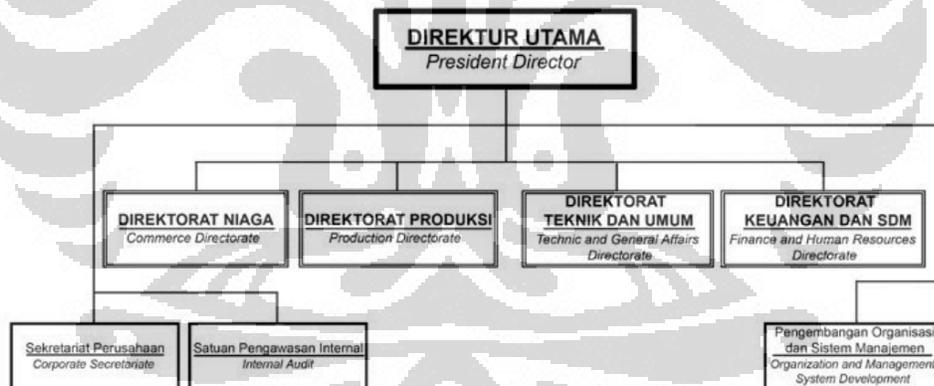
(Logo Peruri, 2011) Logo adalah identitas perusahaan sebagai tanda atau alamat yang akan mengkomunikasikan arti dan memberi makna yang dalam terhadap jati diri perusahaan. Logo juga sebagai jiwa yang menghidupkan dan memberikan semangat bagi perusahaan di dalam melaksanakan misi dan mencapai tujuan perusahaan.

Logo Perum Percetakan Uang Republik Indonesia terdiri dari :

1. Susunan bentuk u, r dan i merupakan singkatan dari kata Uang Republik Indonesia memberikan makna akan penghargaan terhadap perjuangan para pendiri percetakan uang di Indonesia pada masa kemerdekaan yang terkenal dengan sebutan ORI (Oeang Republik Indonesia). Perjuangan para pendahulu melalui percetakan uang di dalam mendirikan republik ini menjadikan semangat yang tiada putus kepada generasi penerus untuk tetap memegang teguh semangat perjuangan tersebut.

2. Segi empat dengan sudut lengkung sebagai landasan susunan bentuk u, r dan i dalam susunan atau bentuk yang kokoh dan kuat memberikan arti akan pengamanan yang akurat di dalam mengamankan perusahaan. Perum Peruri adalah salah satu percetakan sekuriti khususnya percetakan uang memiliki ciri pengaman yang khusus dan harus kita jaga dan tingkatkan.
3. Warna logo ungu memberikan makna akan keanggunan. Makna keanggunan diharapkan memberikan jiwa bahwa Perum Peruri pencetak sekuriti yang terpercaya dan dapat diandalkan.
4. Bentuk tulisan peruri dibawah logo dengan dengan ciri huruf u, r dan i disambung dan menjadi satu kesatuan logo memberikan ketegasan akan nama Peruri yang telah dikenal, baik Nasional maupun Internasional.

3.1.5 Struktur Organisasi



Gambar 3.2 Struktur Organisasi Perum Peruri

Sumber: Perum Peruri (2011)

3.1.6 Produk Peruri

Produk-produk Perum Percetakan Uang Republik Indonesia (Produk, 2011) antara lain:

1. Uang kertas

Dalam pencetakan uang kertas, peruri menerapkan pengalaman dengan teknologi bersekuriti tinggi mulai dari desain, kertas, tinta maupun proses cetaknya. Fitur yang dikenal luas adalah penggunaan *watermark*, cetak *intaglio*, benang pengaman dan tinta sekuriti. Selain fitur-fitur sekuriti yang mudah dikenali oleh masyarakat umum tersebut juga diterapkan unsur pengaman yang hanya diketahui oleh petugas laboratorium atau forensik.

2. Uang Logam

Ukuran pengamanan atau sekuriti pada cetakan uang logam berbeda dengan uang kertas yang memiliki banyak fitur. Aspek sekuriti pencetakan uang logam pada prinsipnya lebih banyak ditentukan oleh kualitas bahan, kerumitan desain, dan ketajaman pencetakan.

3. Paspor

Paspor Republik Indonesia sebagai salah satu dokumen sekuriti negara yang penting atau vital, selama ini digunakan sebagai bukti kewarganegaraan Indonesia bagi pemiliknya dan berfungsi sebagai dokumen pendukung perjalanan khususnya keluar negeri atau antar negara. Direktorat Jenderal Imigrasi Republik Indonesia mempercayakan pencetakan dan pembuatan Paspor Republik Indonesia kepada Perum Peruri, karena hasil produknya yang selalu mengutamakan unsur sekuriti. Kini Perum Peruri tidak hanya mencetak pesanan Paspor RI dari Direktorat Jenderal Imigrasi Republik Indonesia saja, tetapi juga pesanan Paspor dari Luar Negeri, diantaranya dari Sri Lanka.

4. Pita Cukai

Produk Pita Cukai yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai merupakan bukti pembayaran cukai atas penjualan tembakau berbentuk rokok kretek dan cigarette. Produk yang oleh Direktorat

Jenderal Bea dan Cukai dipercayakan pencetakannya ke Perum Peruri tersebut, memiliki unsur sekuriti yang cukup handal dalam rangka meminimalkan pemalsuan. Salah satunya adalah pemberian hologram pada cetakan pita cukai. Pita Cukai dicetak sesuai pesanan dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, berdasarkan nilai pajak yang dikenakan untuk produk yang terkena pajak.

5. Sertifikat Tanah

Sertifikat tanah yang dikeluarkan oleh Badan Pertanahan Nasional sebagai tanda bukti kepemilikan dan hak seseorang atas tanah adalah salah satu dokumen negara yang vital. Atas dasar itulah Badan Pertanahan Nasional dipercayakan pencetakan dokumen Sertifikat Tanah kepada Perum Peruri. Sertifikat Tanah yang dicetak oleh Perum Peruri mempunyai ciri khusus yang lebih mengutamakan unsur pengamanan (*security feature*), sehingga dapat memperkecil resiko pemalsuan.

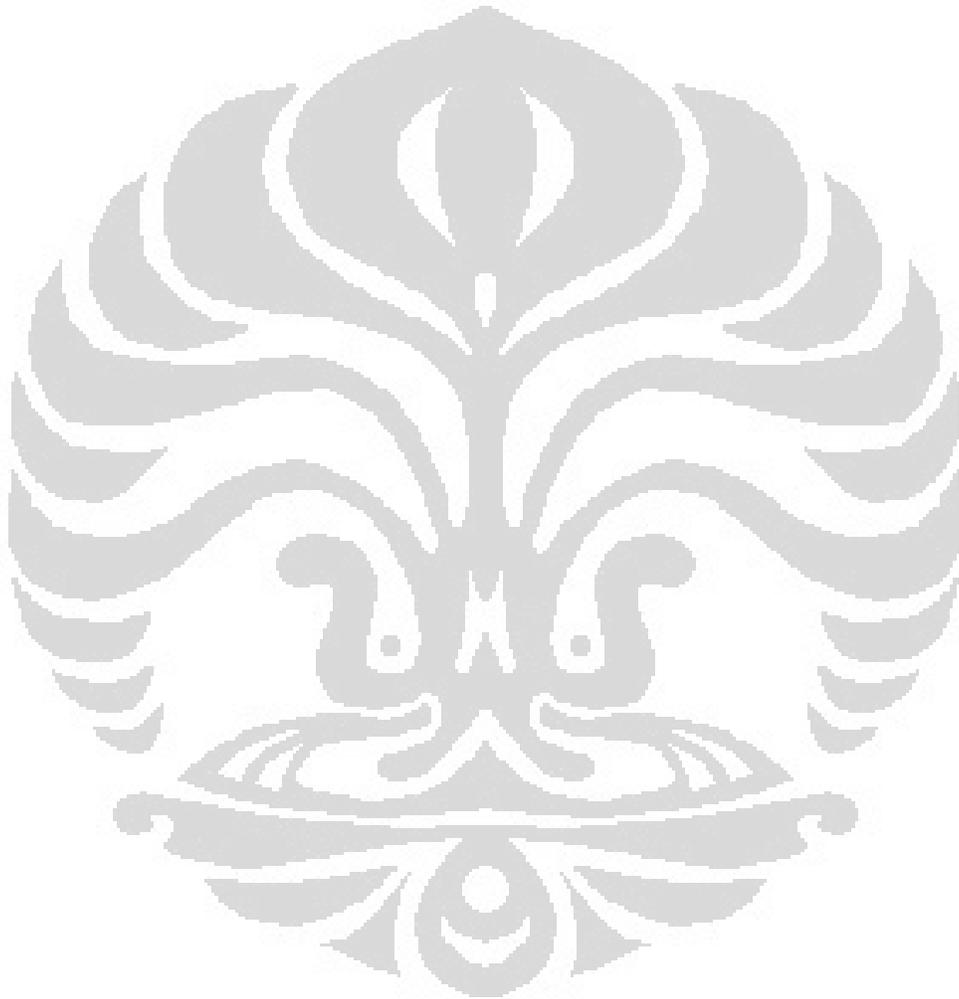
6. Materai

Materai Republik Indonesia sebagai salah satu dokumen sekuriti negara yang dipergunakan sebagai tanda keabsahan dan legalitas dokumen surat perjanjian dan penjualan, dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia dan pencetakannya dipercayakan kepada Perum Percetakan Uang RI. Kepercayaan yang diberikan kepada Perum Percetakan Uang RI, mengingat produk dokumen sekuriti yang dicetak oleh Perum Peruri selama ini mengandung unsur-unsur sekuriti *feature*, diantaranya penggunaan hologram sekuriti dan teknik cetak *Intaglio*, sebagaimana yang terdapat pada uang kertas Republik Indonesia. Materai yang dicetak oleh Perum Peruri atas pesanan dari Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia saat ini bernilai Rp 3.000,- dan Rp 6.000,- .

7. Produk Sekuriti lainnya

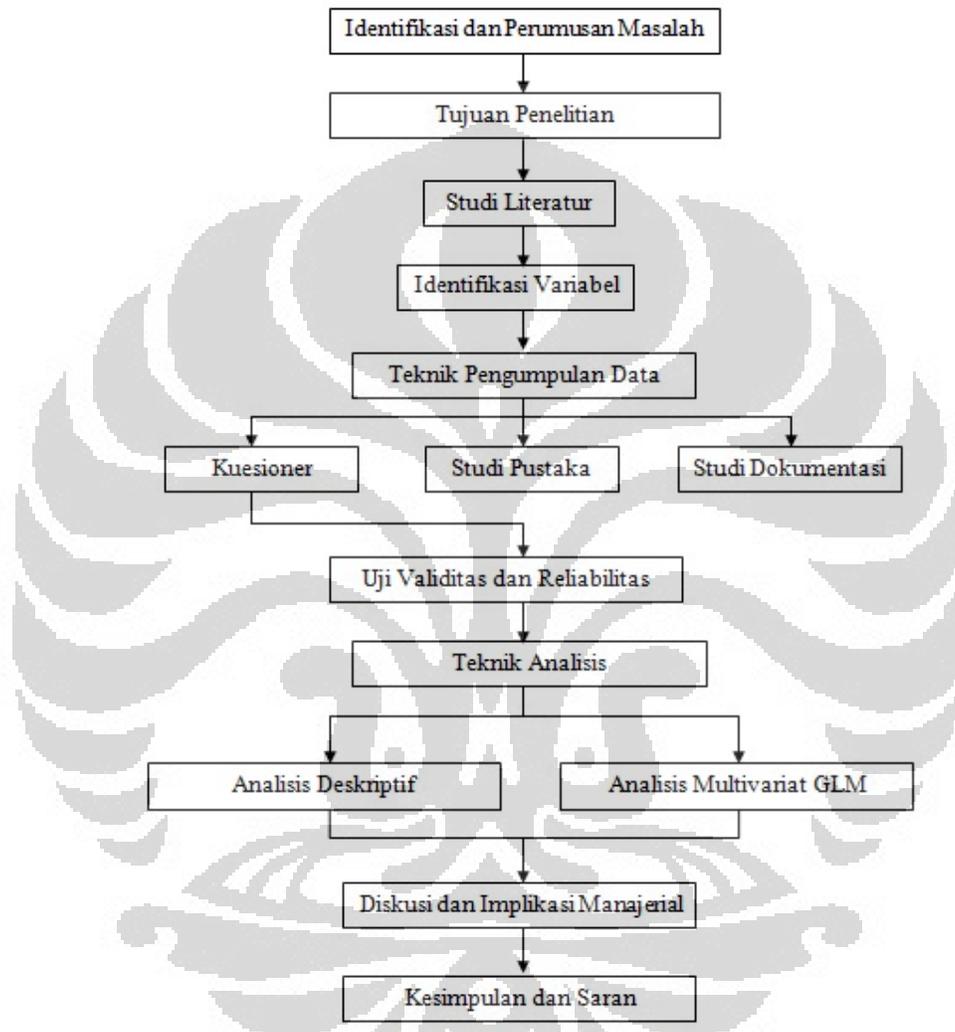
Dokumen sekuriti kertas berharga *non* uang lainnya yang dicetak oleh Perum Percetakan Uang RI antara lain: Prangko, tiket penerbangan

nasional maupun manca negara, dan buku paspor negara-negara sahabat, soal-soal ujian dan ijazah pendidikan atau tanda kelulusan berbagai institusi pendidikan dalam negeri, dokumen perbankan nasional maupun manca negara seperti cek, bilyet giro, cek perjalanan (travel cek), dan sebagainya.



BAB 4 METODOLOGI PENELITIAN

4.1 Desain Penelitian



Gambar 4.1 Alur Penelitian

Sumber: Penulis (2012)

Malhotra (2010) menyatakan desain penelitian merupakan kerangka atau *blueprint* untuk melakukan suatu penelitian. Pada desain penelitian ini menentukan rincian prosedur yang diperlukan untuk memperoleh informasi dan atau menyelesaikan permasalahan yang diangkat dalam suatu penelitian.

Pada penelitian ini menggunakan *conclusive research*. Malhotra (2010) menyatakan tujuan dari *conclusive research* yaitu untuk menguji hipotesis tertentu dan menguji suatu hubungan. Informasi yang dibutuhkan harus jelas, proses penelitian formal dan terstruktur, analisis data bersifat kuantitatif dan hasilnya pasti.

Malhotra (2010) membagi *conclusive research design* menjadi dua yaitu deskriptif dan kausal. Pada penelitian ini menggunakan penelitian kausal. Penelitian kausal digunakan untuk memperoleh bukti hubungan sebab dan akibat. Penelitian kausal ini memiliki karakteristik yaitu memanipulasi satu atau lebih independen variabel (gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan *laissez-faire*), mengukur efek pada dependen variabel (*integrating, obliging, dominating, avoiding, compromising*) dan eksperimen.

4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perum Peruri yang beralamat di Jl. Palatehan 4, Kebayoran Baru Blok K-V Jakarta 12160, Indonesia. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari 2012 sampai bulan Juni 2012.

4.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Perum Peruri yang berjumlah 2173 karyawan. Menurut Saefuddin, Notodiputro, Alamudi dan Sadik (2009), populasi adalah suatu himpunan yang batas-batasnya diketahui. Pada suatu penelitian, data yang dipakai belum tentu keseluruhan dari suatu populasi. Malhotra (2010) menyatakan hal ini disebabkan karena adanya beberapa kendala dalam suatu penelitian seperti waktu, biaya serta administrasi sehingga dalam penelitian ini menggunakan sampel. Menurut Malhotra (2010) sampel adalah sub kelompok dari populasi yang dipilih untuk berpartisipasi dalam suatu studi.

Menurut Sugiyono (2005) untuk menentukan ukuran sampel bila penelitian akan dilakukan menggunakan analisis multivariat, maka jumlah

anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti. Pada penelitian ini terdapat 3 variabel independen dan 5 variabel dependen, maka jumlah sampel = $8 \times 10 = 80$. Berdasarkan hal tersebut, maka jumlah sampel yang diambil pada penelitian ini yaitu sebanyak 100 karyawan Perum Peruri.

4.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan *nonprobability sampling*. Dalam Malhotra (2010) *nonprobability sampling* bergantung pada penilaian pribadi peneliti dari pada kesempatan untuk memilih elemen sampel. Jenis *nonprobability sampling* yang digunakan yaitu *convenience sampling*. Menurut Malhotra (2010) *convenience sampling* teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan. Responden dipilih karena mereka berada pada tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat. Sampel yang sesuai diambil berdasarkan ketentuan atau persyaratan sampel dari populasi tertentu yang paling mudah untuk didapatkan.

4.5 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Menurut Sumarsono (2004) data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh pengumpul data dari objek risetnya. Pada penelitian ini data primer diperoleh melalui kuesioner.

2. Data Sekunder

Menurut Sumarsono (2004) data sekunder adalah semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek yang diteliti, sifatnya membantu dan dapat memberi informasi untuk bahan penelitian. Pada penelitian ini data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi dan studi pustaka.

4.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Kuesioner

Pengumpulan data primer yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik kuesioner. Jonker, Pennink dan Wahyuni (2011) mendefinisikan kuesioner sebagai suatu dokumen yang mengandung pertanyaan dan tipe lainnya yang didesain untuk mengumpulkan informasi yang tepat untuk analisis. Untuk pengumpulan data manajemen konflik digunakan ROCI-II (*Rahim Organizational Conflict Inventory II*) dan untuk pengumpulan data gaya kepemimpinan digunakan *Multifactor Leadership Questionnaire, Form 5X (MLQ-5X)*.

Jumlah kuesioner yang disebarakan yaitu sebanyak 100 kuesioner. Dari hasil yang diperoleh, hanya 92 kuesioner yang dapat diolah. Hal ini dikarenakan terdapat beberapa kuesioner yang tidak kembali dan tidak valid.

1.1. ROCI-II (*Rahim Organizational Conflict Inventory II*)

Dalam mengembangkan ROCI (*Rahim Organizational Conflict Inventory*), Rahim (1983) menafsirkan kembali karya Blake dan Mouton (1964) serta Thomas dan Kilmann (1976). Rahim (1983) mengembangkan ROCI-I (*Rahim Organizational Conflict Inventory I*) untuk mengukur *interpersonal*, *intragroup*, dan *intergroup* konflik dalam organisasi dan ROCI-II (*Rahim Organizational Conflict Inventory II*) untuk menilai strategi penanganan konflik pemimpin dengan mengukur tingkat konflik interpersonal dengan atasan, bawahan atau dengan rekan-rekan.

Menurut Rahim (2002) ROCI-II digunakan untuk mengukur gaya penanganan konflik *interpersonal*. ROCI-II mengukur penanganan konflik *integrating (IN)*, *obliging (OB)*, *dominating (DO)*, *avoiding (AV)*, dan *compromising (CO)*. ROCI-II terdiri dari 28 butir pernyataan. Pada

manajemen konflik *integrating* terdiri dari 7 butir pernyataan. Pada manajemen konflik *obliging* terdiri dari 6 butir pernyataan, pada manajemen konflik *dominating* terdiri dari 5 butir pernyataan, pada manajemen konflik *avoiding* terdiri dari 6 butir pernyataan dan pada manajemen konflik *compromising* terdiri 4 butir pernyataan. Skor lebih tinggi menunjukkan penggunaan yang lebih besar dari manajemen konflik. Kuesioner ini menggunakan *5-point Likert Scale*, berikut pembagiannya:

- 1= Sangat tidak setuju
- 2= Tidak setuju
- 3= Bisa setuju atau tidak setuju
- 4= Setuju
- 5= Sangat setuju

Tabel 4.1 Contoh Kuesioner Manajemen Konflik Manajer

Variabel	Contoh Pernyataan
Integrating	Atasan langsung saya mencoba untuk bekerja dengan bawahannya guna mencari solusi untuk masalah yang dapat memenuhi harapan bersama
Obliging	Atasan langsung saya mengalah pada keinginan bawahannya
Dominating	Atasan langsung saya menggunakan keahlian untuk membuat keputusan sesuai dengan keinginannya
Avoiding	Atasan langsung saya mencoba untuk menjauh dari atau menghindari perselisihan dengan bawahannya
Compromising	Atasan langsung saya bernegosiasi dengan bawahannya sehingga kompromi dapat tercapai

Sumber: Kuesioner ROCI-II (2012)

Penggunaan kuesioner ROCI-II telah mendapatkan izin dengan membelinya dari *Center for Advanced Studies in Management*.

1.2. MLQ-5X (Multifactor Leadership Questionnaire-Form 5X)

Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2003) menyatakan bahwa selama sepuluh tahun terakhir meluasnya penggunaan MLQ untuk menilai gaya kepemimpinan: gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan *laissez-faire*. MLQ telah diuji pada berbagai industri dan budaya dengan tingkat kepemimpinan yang berbeda dan pengelompokan *nonhomogenous* penilai atau pemimpin. Avolio et al. (1995) dalam Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2003) menyatakan sejak pertama diperkenalkan, MLQ telah mengalami beberapa kali revisi agar lebih baik lagi. Versi MLQ (*form 5X*) saat ini telah dikembangkan berdasarkan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menggunakan MLQ versi lama.

Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2003) menyimpulkan MLQ (*form 5X*) merupakan instrumen yang valid dan reliabel yang memadai dalam mengukur gaya kepemimpinan. Bessai (1995) dalam Stanley (2004) juga menyatakan bahwa MLQ memiliki validitas yang baik, keandalan yang memadai, memiliki dasar yang kuat untuk penelitian gaya kepemimpinan dan sangat dianjurkan untuk tujuan penelitian.

MLQ (*form 5X*) berisi 45 butir pernyataan yang terdiri dari 36 butir pernyataan yang mewakili 9 dimensi gaya kepemimpinan dan 9 butir pernyataan yang menilai 3 *leadership outcomes scales*. Hal ini memperkenankan bagi responden untuk menilai perilaku kepemimpinan.

Pada penelitian ini tidak mengukur *leadership outcomes* sehingga kuesioner yang disebarakan hanya terdiri dari 36 butir pernyataan. Kuesioner MLQ-5X ini menggunakan skala Likert dengan 5 jenjang, berikut pembagiannya:

- 1= Tidak sama sekali
- 2= Sekali-sekali
- 3= Kadang-kadang

4= Cukup sering

5= Sering, bahkan selalu

Pada kepemimpinan transformasional terdapat 5 dimensi, pada setiap dimensi terdiri dari 4 butir pernyataan. Pada kepemimpinan transaksional terdiri dari 3 dimensi, pada setiap dimensi terdiri dari 4 butir pernyataan dan pada kepemimpinan *laissez-faire* terdiri dari 1 dimensi yang terdiri dari 4 butir pernyataan. Penggunaan kuesioner MLQ-5X telah mendapatkan izin dengan membelinya dari Mind Garden.

Tabel 4.2 Contoh Kuesioner Gaya Kepemimpinan

Variabel	Dimensi	Contoh Pernyataan
Transformasional	<i>Idealized Influence (attributed)</i>	Atasan langsung saya bertindak dengan cara membangkitkan rasa hormat saya.
Transformasional	<i>Idealized Influence (behavior)</i>	Atasan langsung saya menjelaskan pentingnya memiliki kesadaran yang kuat terhadap suatu tujuan.
Transformasional	<i>Inspirational Motivation</i>	Atasan langsung saya berbicara dengan penuh semangat mengenai apa yang harus diselesaikan.
Transformasional	<i>Intellectual Stimulation</i>	Atasan langsung saya mencari perspektif yang berbeda ketika memecahkan berbagai masalah.
Transformasional	<i>Individualized Stimulation</i>	Atasan langsung saya membantu saya untuk mengembangkan kekuatan saya

Tabel 4.2 (Sambungan)

Transaksional	<i>Contingent Reward</i>	Atasan langsung saya mendiskusikan secara spesifik siapa yang bertanggung jawab dalam mencapai sasaran-sasaran kinerja.
Transaksional	<i>Management by Exception Active</i>	Atasan langsung saya memusatkan perhatiannya secara penuh dalam mengatasi berbagai masalah, keluhan dan kegagalan.
Transaksional	<i>Management by Exception Passive</i>	Atasan langsung saya menunggu sampai keadaan menjadi salah sebelum mengambil tindakan.
<i>Laissez-faire</i>	<i>Laissez-faire</i>	Atasan langsung saya menghindar untuk membuat keputusan

Sumber: Kuesioner MLQ-5X (2012)

2. Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari teori-teori yang relevan dengan masalah yang akan diteliti yaitu teori mengenai gaya kepemimpinan, manajemen konflik dan penelitian terdahulu.

3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen yang diperoleh dari Perum Peruri berupa profil perusahaan, sejarah singkat perusahaan, visi dan misi perusahaan, tugas perusahaan, logo perusahaan dan struktur organisasi.

4.7 Definisi Operasional

Dalam Malhotra (2010), variabel dependen merupakan variabel yang mengukur efek dari variabel independen pada unit uji. Pada penelitian ini gaya manajemen konflik merupakan variabel dependen yang terdiri dari lima gaya manajemen konflik. Dalam Hair et al. (2010), variabel independen dianggap

sebagai penyebab setiap perubahan pada variabel dependen. Gaya kepemimpinan merupakan variabel independen yang terdiri dari dimensi-dimensi pada setiap gaya kepemimpinan seperti pada gambar 4.2.

Variabel dependen yaitu manajemen konflik memiliki 5 gaya (Rahim, 2002):

1. *Integrating*

Dalam gaya ini pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasi masalah yang dihadapi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah.

2. *Obliging*

Gaya ini memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain daripada diri sendiri.

3. *Dominating*

Gaya ini sering disebut memaksa karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah.

4. *Avoiding*

Gaya ini sering disebut taktik menghindar yang cocok digunakan untuk menyelesaikan masalah yang sepele atau remeh.

5. *Compromising*

Gaya ini pihak-pihak yang terlibat saling memberi dan menerima dengan secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain untuk membuat keputusan yang dapat diterima bersama.

Variabel independen dibagi menjadi tiga variabel. Pertama yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Terdapat lima dimensi pada gaya kepemimpinan transformasional (Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam, 2003):

1. *Idealized influence (attributed)*

Mengacu kepada karisma sosial dari pemimpin yang dipersepsikan sebagai pemimpin yang percaya diri dan kuat dan fokus kepada idealisme dan etika.

2. *Idealized influence (behavior)*

Mengacu kepada tindakan karismatik pemimpin yang berpusat pada nilai, keyakinan, dan *a sense of mission*.

3. *Inspirational motivation*

Mengacu kepada cara seorang pemimpin memberi suatu semangat kepada pengikutnya dengan menatap masa depan secara optimis, menegaskan tujuan ambisius, memproyeksikan sebuah visi ideal dan mengkomunikasikan kepada pengikut bahwa visi bisa dicapai.

4. *Intellectual stimulation*

Mengacu kepada aksi pemimpin yang menarik logika dan analisis pengikutnya dengan menantang mereka untuk berfikir kreatif dan mencari solusi untuk permasalahan yang susah.

5. *Individualized consideration*

Mengacu kepada perilaku pemimpin yang berkontribusi terhadap kepuasan pengikut dengan menasihati, mendukung, memperhatikan kebutuhan individu pengikutnya, dan memungkinkan mereka untuk mengembangkan dan mengaktualisasikan diri.

Variabel kedua yaitu gaya kepemimpinan transaksional, yang memiliki tiga dimensi (Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam, 2003):

1. *Contingent reward*

Mengacu kepada perilaku pemimpin fokus kepada *clarifying role* dan *task requirement*, menyediakan penghargaan bagi pengikutnya berupa materi atau psikologis yang bergantung kepada pemenuhan kewajiban dalam kontrak.

2. *Management by exception (active)*

Memantau kinerja pengikutnya dan mengambil tindakan-tindakan korektif bila terjadi penyimpangan.

3. *Management by exception (passive)*

Pemimpin hanya campur tangan setelah ketidakpatuhan terjadi atau setelah kesalahan terjadi.

Dan Variabel ketiga yaitu gaya kepemimpinan *laissez-faire*, pemimpin dianggap memilih untuk menghindari dalam membuat suatu tindakan (Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam, 2003).

4.8 Pengujian Instrumen

Aritonang (2005) menyatakan suatu instrumen lazim dilakukan uji coba terlebih dahulu untuk mengetahui validitas dan reliabilitas. Jika tidak dilakukan uji coba terlebih dahulu, data yang diperoleh angket mungkin akan bias yang berakibat keputusan yang dibuat atas data tersebut akan bias juga. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang sudah teruji sehingga tidak perlu dilakukan uji coba terlebih dahulu.

4.8.1 Uji Validitas Instrumen

Menurut Aritonang (2005) suatu angket dinyatakan valid jika dapat mengukur apa yang dituju atau pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Pengujian validitas dapat dilakukan melalui tiga strategi yang berkaitan dengan: isi (manajemen konflik dan gaya kepemimpinan) dalam angket itu, kriteria tertentu dan kontrak yang diukur melalui angket itu. Kuesioner yang digunakan pada penelitian ini sudah memiliki

validitas yang baik, namun tetap perlu dilakukan kembali uji validitasnya untuk mengetahui suatu *butir pernyataan* valid atau tidak. Hal ini dapat dilihat dengan membandingkan nilai *Corrected Item-Total Correlation* dengan hasil perhitungan r tabel (Aritonang, 2005) dan melakukan uji *face validity* yang merupakan pengukuran validitas berdasarkan pendapat dari para ahli atas instrumen yang digunakan (Malhotra, 2010).

4.8.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Menurut Sumarsono (2004) reliabilitas data yang tinggi terjadi jika fakta yang telah dikumpulkan tidak berubah jika dilakukan pengamatan ulang. Menurut Santoso (2001) suatu angket dinyatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil. Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah *Crobanch's alpha*. Arikunto (2005) menyatakan bahwa reliabilitas suatu instrumen dapat diterima jika *Crobanch alpha* minimal 0.5. Dengan demikian suatu instrumen dapat dikatakan reliabel jika memiliki koefisien reliabilitas lebih besar sama dengan 0.5. Dalam Lindawaty (2011) Litfin et al. (2000) juga menyatakan bahwa *Crobanch alpha* 0.5 masih dianggap kecil tapi batas 0.5 masih dapat diterima.

4.8.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Ada beberapa butir pernyataan yang gugur pada variabel independen dikarenakan koefisien *cronbach alpha* tidak mencapai 0.5 atau nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih kecil dibandingkan dengan nilai r tabel, yaitu:

- a) Pada dimensi *idealized influence (attributed)* yaitu butir pernyataan 2 dan *butir pernyataan* 4, terutama pada butir pernyataan 4 memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* sebesar -0.038. Pada saat kedua butir pernyataan tersebut belum dihapus koefisien *cronbach alpha* sebesar 0.31 dan sesudah dihapus menjadi 0.514. Isi dari butir-butir pernyataan tersebut adalah “atasan langsung saya lebih mengutamakan kepentingan kelompok dari pada kepentingan pribadi” dan “atasan langsung saya memperlihatkan suatu rasa berkuasa dan percaya diri”.

- b) Pada dimensi *contingent reward* adalah butir pernyataan 1. Hal tersebut dilakukan karena memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* sebesar 0.164 dengan koefisien *cronbach alpha* 0.659 dan sesudah dihapus koefisien *cronbach alpha* menjadi 0.769. Isi dari butir pernyataan tersebut adalah “atasan langsung saya memberi saya bantuan sebagai imbalan atas upaya-upaya saya”.
- c) Pada dimensi *Management by Exception Passive* adalah butir pernyataan 1. Hal tersebut dilakukan karena memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* -0.13 dengan koefisien *cronbach alpha* 0.455 dan sesudah dihapus koefisien *cronbach alpha* menjadi 0.605. Isi dari butir pernyataan tersebut adalah “atasan langsung saya tidak turut campur tangan sebelum masalah menjadi serius”.

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas MLQ-5X

Deskripsi	Jumlah Item	Jumlah Item yang Valid	Item yang Gugur	Cronbach's Alpha
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL				
<i>Idealized Influence (attributed)</i>	4	2	2,4	0.514
<i>Idealized Influence (behavior)</i>	4	4	-	0.783
<i>Inspirational Motivation</i>	4	4	-	0.769
<i>Intellectual Stimulation</i>	4	4	-	0.678
<i>Individualized Consideration</i>	4	4	-	0.680
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL				
<i>Contingent Reward</i>	4	3	1	0.769
<i>Management by Exception Active</i>	4	4	-	0.747
<i>Management by Exception Passive</i>	4	3	1	0.605
GAYA KEPEMIMPINAN LAISSEZ-FAIRE				
<i>Laissez-Faire</i>	4	4	-	0.754

Sumber: Data yang telah diolah

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas & Reliabilitas ROCI-II

Gaya Manajemen Konflik	Jumlah Item	Jumlah Item yang Valid	Item yang Gugur	Cronbach's Alpha
<i>Integrating</i>	7	7	-	0.893
<i>Obliging</i>	6	6	-	0.789
<i>Dominating</i>	5	5	-	0.695
<i>Avoiding</i>	6	6	-	0.658
<i>Compromising</i>	4	4	-	0.767

Sumber: Data yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.3 dan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa hasil pengujian validitas dan reliabilitas dari instrumen MLQ-5X dan ROCI-II. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa ada beberapa butir pernyataan yang gugur pada instrumen MLQ-5X, namun secara keseluruhan kedua instrumen yang digunakan valid dan reliabel. Hal itu dikarenakan memang kedua instrumen tersebut sebelumnya sudah teruji validitas dan reliabilitasnya pada penelitian-penelitian sebelumnya.

4.9 Teknik Analisis

1. Statistik Deskriptif

Proses analisis dan interpretasi output hasil analisis dapat menggunakan berbagai metode statistik. Pada penelitian ini metode yang digunakan yaitu statistik deskriptif. Menurut Santoso dan Tjiptono (2001) analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran pada penelitian dengan mempertimbangkan nilai minimum, nilai maksimum, *mean* (nilai rata-rata), standar deviasi, varians data dan sebagainya.

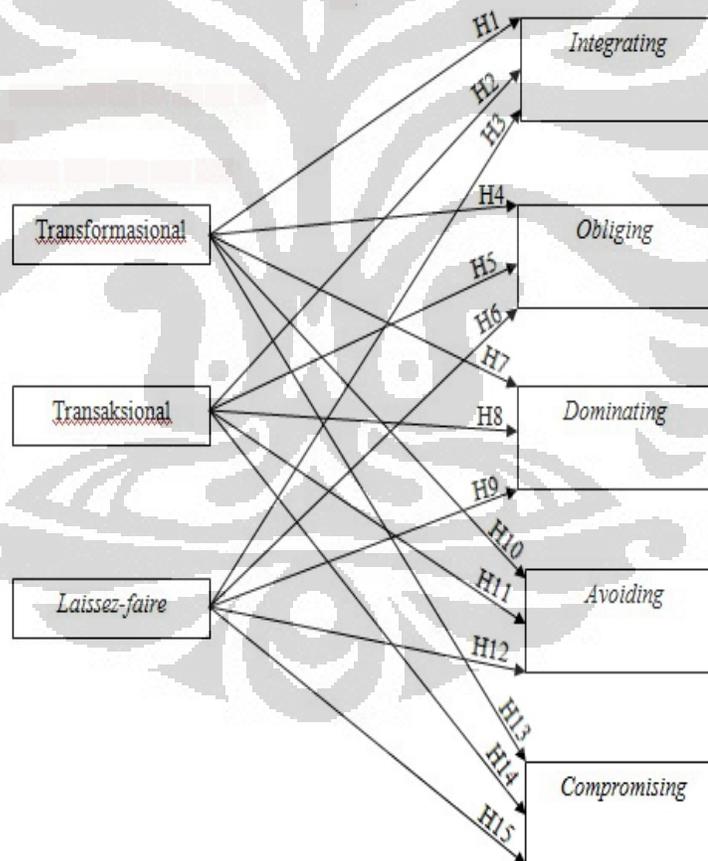
2. *General Linear Model Multivariate*

Menurut Malhotra (2010) *multivariate techniques* adalah teknik statistik yang sesuai untuk menganalisis data ketika ada dua atau lebih pengukuran pada setiap elemen dan variabel yang dianalisis secara bersamaan. Teknik multivariat diklasifikasikan menjadi *dependence techniques* dan *interdependence techniques*. *Dependence techniques* cocok untuk digunakan ketika satu atau lebih variabel dapat diidentifikasi sebagai variabel dependen dan yang lain sebagai variabel independen. Pada penelitian ini

terdapat lebih dari satu variabel dependen (*integrating, obliging, dominating, avoiding* dan *compromising*) maka teknik yang cocok digunakan adalah *multivariate analysis of variance*.

Analisis multivariat pada penelitian ini dilakukan pada SPSS 18 dengan menggunakan prosedur GLM (*General Linier Model*). Prosedur GLM (*General Linier Model*) melakukan analisis multivariat dan menghasilkan semua statistik multivariat. Dua keuntungan unik dari GLM yaitu fleksibilitas dan kemudahan dalam desain modelnya (Hair et al., 2010).

4.10 Model Penelitian



Gambar 4.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Gaya Manajemen Konflik

Sumber: Penulis (2012)

Gambar 4.2 di atas menggambarkan model penelitian yang digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* terhadap manajemen konflik *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding* dan *compromising*.

4.11 Hipotesis Penelitian

Hipotesis pada penelitian ini merupakan hipotesis kausal (*causal hypothesis*). Menurut Jogiyanto (2004) hipotesis kausal adalah hipotesis yang menyatakan hubungan satu variabel menyebabkan perubahan pada variabel yang lainnya. Variabel dependen adalah yang dipengaruhi dan variabel independen adalah yang mempengaruhi. Pada penelitian ini yang dipengaruhi adalah manajemen konflik, sedangkan yang mempengaruhi adalah gaya kepemimpinan.

Hipotesis dari penelitian ini berasal dari hasil-hasil penelitian sebelumnya, logika atau dari teori-teori gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan *laissez-faire*. Berdasarkan teori gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin transformasional menyelaraskan antara tujuan individu, tujuan kelompok dan tujuan organisasi. Jika teori ini benar maka terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan gaya manajemen konflik *integrating* (tinggi kepedulian terhadap diri sendiri dan orang lain). Jika gaya kepemimpinan transformasional memiliki keinginan untuk bekerja bersama pengikutnya dan dapat diandalkan, maka terdapat pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan gaya manajemen konflik *avoiding*.

H01: Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap gaya manajemen konflik *integrating*

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap gaya manajemen konflik *integrating*.

H010: Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh negatif terhadap gaya manajemen konflik *avoiding*.

H10: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap gaya manajemen konflik *avoiding*.

Berdasarkan teori gaya kepemimpinan transaksional, pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transaksional yaitu *assertive* akan masuk ke dalam *bargained for exchanges*. Jika teori ini benar maka ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transaksional dengan gaya manajemen konflik *dominating* dan *compromising*. Jika pemimpin *assertive* maka ada terdapat pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan transaksional dengan *avoiding*. Jika pemimpin transaksional melakukan negosiasi, maka terdapat pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan transaksional dengan gaya manajemen konflik *obliging*.

H08: Gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh positif terhadap gaya manajemen konflik *dominating*.

H8: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap gaya manajemen konflik *dominating*.

H014: Gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh positif terhadap gaya manajemen konflik *compromising*.

H14: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap gaya manajemen konflik *compromising*.

H011: Gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh negatif terhadap gaya manajemen konflik *avoiding*.

H11: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap gaya manajemen konflik *avoiding*.

H05: Gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh negatif terhadap gaya manajemen konflik *obliging*.

H5: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap gaya manajemen konflik *obliging*.

Berdasarkan teori gaya kepemimpinan *laissez-faire*, pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan *laissez-faire* yaitu tidak aktif atau pasif. Jika teori ini benar maka terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan *laissez-faire* dengan gaya manajemen konflik *avoiding* dan terdapat pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan *laissez-faire* dengan gaya manajemen konflik *integrating*.

H03: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak berpengaruh negatif terhadap gaya manajemen konflik *integrating*.

H3: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh negatif terhadap gaya manajemen konflik *integrating*.

H012: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak berpengaruh positif terhadap gaya manajemen konflik *avoiding*.

H12: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh positif terhadap gaya manajemen konflik *avoiding*.

Hipotesis ini diperkuat oleh hasil penelitian dari Stanley (2004) yang menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara gaya kepemimpinan transaksional dengan *dominating*, korelasi negatif antara gaya kepemimpinan transaksional dengan *avoiding*, korelasi positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *integrating*, korelasi negatif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *avoiding* dan terdapat korelasi negatif antara gaya kepemimpinan *laissez-faire* dengan *integrating*.

Hipotesis selanjutnya pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H04: Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik *obliging*.

H4: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik *obliging*.

H07: Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik *dominating*.

H7: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik *dominating*.

H013: Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik *compromising*.

H13: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik *compromising*.

H02: Gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik *integrating*.

H2: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik *integrating*.

H06: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik *obliging*.

H6: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik *obliging*.

H09: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik *dominating*.

H9: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik *dominating*.

H015: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik *compromising*.

H15: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik *compromising*.

BAB 5

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Karakteristik Sampel

Dari 92 kuesioner yang diolah, diperoleh gambaran mengenai data demografi responden dan atasan yang dinilai. Data demografi ini terdiri dari jenis kelamin, umur, status, pendidikan, lama bekerja di Perum Peruri, posisi dan divisi. Berikut ini adalah data demografi responden:

Tabel 5.1 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase
Wanita	25	27.2
Pria	67	72.8
Total	92	100.0

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 5.1 dapat diketahui jumlah responden pria sebanyak 67 orang (72.8%) sedangkan wanita sebanyak 25 orang (27.2%).

Tabel 5.2 Distribusi Responden Menurut Umur

Umur	Frekuensi	Persentase
25-34 tahun	10	10.9
35-44 tahun	17	18.5
45-54 tahun	59	64.1
55-64 tahun	6	6.5
Total	92	100.0

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 5.2, jumlah responden yang berumur antara 25-34 tahun berjumlah 10 orang (10.9%). Responden yang berumur 35-44 tahun berjumlah 17 orang (18.5%). Responden yang berumur 45-54 tahun berjumlah 59 orang (64.1%). Responden yang berumur 55-64 tahun berjumlah 6 orang (6.5%).

Tabel 5.3 Distribusi Responden Menurut Pendidikan

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SMA	7	7.6
Diploma	6	6.5
S1	49	53.3
S2	29	31.5
S3	1	1.1
Total	92	100.0

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 5.3, responden yang memiliki pendidikan terakhir SMA sebanyak 7 orang (7.6%). Responden yang memiliki pendidikan terakhir diploma sebanyak 6 orang (6.5%). Responden yang memiliki pendidikan terakhir S1 berjumlah 49 orang (53.3%). Responden yang memiliki pendidikan terakhir S2 berjumlah 29 orang (31.5%). Responden yang memiliki pendidikan terakhir S3 berjumlah 1 orang (1.1%).

Tabel 5.4 Distribusi Responden Menurut Lama Bekerja di Perum Peruri

Pengalaman Kerja	Frekuensi	Persentase
1-2 tahun	2	2.2
>2-5 tahun	1	1.1
>5-10 tahun	7	7.6
>10-15 tahun	7	7.6
>15-20 tahun	19	20.7
>20-25 tahun	11	12.0
>25-30 tahun	21	22.8
> 30 tahun	24	26.1
Total	92	100.0

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 5.4 di atas, responden yang sudah bekerja selama 1-2 tahun di Perum Peruri berjumlah 2 orang (2.2%). Responden yang sudah bekerja lebih dari 2-5 tahun di Perum Peruri berjumlah 1 orang (1.1%). Responden yang sudah bekerja lebih dari 5-10 tahun di Perum Peruri berjumlah 7 orang (7.6%). Responden yang sudah bekerja lebih dari 10-15 tahun di Perum Peruri berjumlah 7 orang (7.6%). Responden yang sudah bekerja lebih dari 15-20 tahun di Perum Peruri berjumlah 19 orang (20.7%). Responden yang sudah bekerja lebih dari 20-

25 tahun di Perum Peruri berjumlah 11 orang (12.0%). Responden yang sudah bekerja lebih dari 25-30 tahun di Perum Peruri berjumlah 21 orang (22.8%). Responden yang sudah bekerja lebih dari 30 tahun di Perum Peruri berjumlah 24 orang (26.1%).

Tabel 5.5 Distribusi Responden Menurut Posisi Jabatan

Posisi	Frekuensi	Persentase
<i>Supervisor</i>	23	26.1
Manajer	32	36.4
<i>General Manager</i>	7	8.0
Lainnya	26	29.5
Total	88	100.0

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 5.5, responden yang menjabat posisi supervisor berjumlah 23 orang (26.1%). Responden yang menjabat posisi manajer berjumlah 32 orang (36.4%). Responden yang menjabat posisi *general* manajer berjumlah 7 orang (8.0%). Responden yang menjabat posisi lainnya berjumlah 26 orang (29.5%) dan sebanyak 4 orang yang tidak menjawab pertanyaan.

Tabel 5.6 Distribusi Responden Menurut Divisi

Divisi	Frekuensi	Persentase
<i>Sales & Marketing</i>	2	2.2
<i>Finance & Accounting</i>	12	13.5
<i>Operations</i>	27	30.3
HRM	7	7.9
R & D	11	12.4
IT	2	2.2
<i>Legal</i>	3	3.4
<i>General Affairs</i>	12	13.5
Lain-lain	13	14.6
Total	89	100.0

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 5.6 di bawah, responden yang berada pada divisi *sales* dan *marketing* berjumlah 2 orang (2.2%). Responden yang berada pada divisi *finance* dan *accounting* berjumlah 12 orang (13.5%). Responden yang berada

pada divisi *operations* berjumlah 27 orang (30.3%). Responden yang berada pada divisi HRM berjumlah 7 orang (7.9%). Responden yang berada pada divisi R&D berjumlah 11 orang (12.4%). Responden yang berada pada divisi IT berjumlah 2 orang (2.2%). Responden yang berada pada divisi *legal* berjumlah 3 orang (3.4%). Responden yang berada pada divisi *general affairs* berjumlah 12 orang (13.5%). Responden yang berada pada divisi lainnya berjumlah 13 orang (14.6%) dan sebanyak 3 orang yang tidak menjawab pertanyaan.

Berikut ini adalah data demografi atasan yang dinilai:

Berdasarkan tabel 5.7 dapat diketahui jumlah atasan pria sebanyak 82 orang (89.1%) sedangkan wanita sebanyak 10 orang (10.9%).

Tabel 5.7 Distribusi Atasan Menurut Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase
Wanita	10	10.9
Pria	82	89.1
Total	92	100.0

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 5.8 di bawah dapat diketahui jumlah atasan yang berumur antara 25-34 tahun berjumlah 1 orang (1.1%). Responden yang berumur 35-44 tahun berjumlah 1 orang (1.1%). Responden yang berumur 45-54 tahun berjumlah 75 orang (81.5%). Responden yang berumur 55-64 tahun berjumlah 15 orang (16.3%).

Tabel 5.8 Distribusi Atasan Menurut Umur

Umur	Frekuensi	Persentase
25-34 tahun	1	1.1
35-44 tahun	1	1.1
45-54 tahun	75	81.5
55-64 tahun	15	16.3
Total	92	100.0

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 5.9 Distribusi Atasan Menurut Pendidikan

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
<SMA	1	1.1
SMA	1	1.1
Diploma	3	3.3
S1	35	38.0
S2	52	56.5
Total	92	100.0

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 5.9 dapat diketahui atasan yang pendidikan terakhirnya tidak sampai SMA sebanyak 1 orang (1.1%). Atasan yang memiliki pendidikan terakhir SMA sebanyak 1 orang (1.1%). Atasan yang memiliki pendidikan terakhir diploma sebanyak 3 orang (3.3%). Atasan yang memiliki pendidikan terakhir S1 berjumlah 35 orang (38.0%). Atasan yang memiliki pendidikan terakhir S2 berjumlah 52 orang (56.5%).

Tabel 5.10 Distribusi Atasan Menurut Lama Bekerja di Perum Peruri

Pengalaman Kerja	Frekuensi	Persentase
2-5 tahun	12	13.3
5-10 tahun	3	3.3
10-15 tahun	1	1.1
15-20 tahun	5	5.6
20-25 tahun	18	20.0
25-30 tahun	30	33.3
30 tahun	21	23.3
Total	90	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 5.10, atasan yang sudah bekerja antara 2-5 tahun di Perum Peruri berjumlah 12 orang (13.3%). Atasan yang sudah bekerja antara 5-10 tahun di Perum Peruri berjumlah 3 orang (3.3%). Atasan yang sudah bekerja antara 10-15 tahun di Perum Peruri berjumlah 1 orang (1.1%). Atasan yang sudah bekerja antara 15-20 tahun di Perum Peruri berjumlah 5 orang (5.6%). Atasan yang sudah bekerja antara 20-25 tahun di Perum Peruri berjumlah 18 orang (20.0%). Atasan yang sudah bekerja antara 25-30 tahun di Perum Peruri berjumlah 30 orang (33.3%). Atasan yang sudah bekerja antara 30 tahun di Perum

Peruri berjumlah 21 orang (23.3%) dan sebanyak 2 orang tidak menjawab pertanyaan.

Tabel 5.11 Distribusi Atasan Menurut Posisi Jabatan

Posisi	Frekuensi	Persentase
<i>Supervisor</i>	12	13.0
Manajer	34	37.0
<i>General Manager</i>	30	32.6
BOD	16	17.4
Total	92	100.0

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 5.11 dapat diketahui atasan yang menjabat posisi *supervisor* berjumlah 12 orang (13.0%). Atasan yang menjabat posisi manajer berjumlah 34 orang (37.0%). Atasan yang menjabat posisi *general manager* berjumlah 30 orang (32.6%). Atasan yang menjabat posisi BOD berjumlah 16 orang (17.4%).

Tabel 5.12 Distribusi Atasan Menurut Divisi

Divisi	Frekuensi	Persentase
<i>Sales & Marketing</i>	4	4.6
<i>Finance & Accounting</i>	17	19.5
<i>Operations</i>	23	26.4
HRM	8	9.2
R & D	12	13.8
IT	1	1.1
<i>Legal</i>	2	2.3
<i>General Affairs</i>	10	11.5
Lain-lain	10	11.5
Total	87	100.0

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 5.12 dapat diketahui atasan yang berada pada divisi *sales* dan *marketing* berjumlah 4 orang (4.6%). Atasan yang berada pada divisi *finance* dan *accounting* berjumlah 17 orang (19.5%). Atasan yang berada pada divisi *operations* berjumlah 23 orang (26.4%). Atasan yang berada pada divisi HRM berjumlah 8 orang (9.2%). Atasan yang berada pada divisi R&D berjumlah

12 orang (13.8%). Atasan yang berada pada divisi IT berjumlah 1 orang (1.1%). Atasan yang berada pada divisi *legal* berjumlah 2 orang (2.3%). Atasan yang berada pada divisi *general affairs* berjumlah 10 orang (11.5%). Atasan yang berada pada divisi lainnya berjumlah 10 orang (11.5%) dan sebanyak 5 orang yang tidak menjawab pertanyaan.

Berikut ini adalah rangkuman mayoritas dari karakteristik sampel:

Berdasarkan tabel 5.13 di bawah dapat diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin responden adalah pria (72.8%) begitu juga mayoritas jenis kelamin atasan yaitu pria (89.1%). Mayoritas umur responden adalah 45-54 tahun (64.1%) begitu juga mayoritas umur atasan yaitu 45-54 tahun (81.5%). Mayoritas pendidikan responden adalah S1 (53.3%) dan mayoritas pendidikan atasan adalah S2 (56.5%). Mayoritas lama bekerja responden di Perum Peruri adalah 30 tahun (26.1%) dan mayoritas lama bekerja atasan di Perum Peruri adalah 25-30 tahun (33.3%). Posisi jabatan responden mayoritas adalah manajer (36.4%) begitu juga posisi jabatan atasan mayoritas adalah manajer (37.0%). Mayoritas responden berada pada divisi *operations* (30.3%) begitu juga atasan mayoritas berada pada divisi *operations* (23%).

Tabel 5.13 Mayoritas Karakteristik Sampel

Mayoritas	Responden	Atasan
Jenis Kelamin	Pria (72.8%)	Pria (89.1%)
Umur	45-54 tahun (64.1%)	45-54 tahun (81.5%)
Pendidikan	S1 (53.3%)	S2 (56.5%)
Lama Bekerja	30 tahun(26.1%)	25-30 tahun (33.3%)
Posisi Jabatan	Manajer (36.4%)	Manajer (37.0%)
Divisi	<i>Operations</i> (30.3%)	<i>Operations</i> (23%)

Sumber: Data primer yang diolah

5.2 Manajemen Konflik di Perum Peruri

Variabel manajemen konflik terdiri dari *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding* dan *compromising*. Hasil dari nilai *mean* pada setiap variabel manajemen

konflik diinterpretasikan ke dalam 3 kategori yaitu rendah, sedang dan tinggi, seperti pada tabel 5.14

Tabel 5.14 Interpretasi kategori nilai Mean

Skor	Keterangan
1.00-2.33	Rendah
2.34-3.67	Sedang
3.68-5.00	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah

5.2.1 Analisis Deskriptif Manajemen Konflik

Berdasarkan tabel 5.15 dapat diketahui pada manajemen konflik *integrating* memiliki nilai *mean* sebesar 3.63 yang diinterpretasikan ke dalam kategori sedang. Pada manajemen konflik *compromising* memiliki nilai *mean* sebesar 3.49 yang diinterpretasikan ke dalam kategori sedang. Pada manajemen konflik *dominating* memiliki nilai *mean* sebesar 3.34 yang diinterpretasikan ke dalam kategori sedang. Pada manajemen konflik *obliging* memiliki nilai *mean* sebesar 3.10 yang diinterpretasikan ke dalam kategori sedang dan pada manajemen konflik *avoiding* memiliki nilai *mean* sebesar 2.73 yang diinterpretasikan ke dalam kategori sedang.

Tabel 5.15 Deskriptif statistik manajemen konflik

Dimensi	Skor Mean	Keterangan
<i>Integrating</i>	3.63	Sedang
<i>Compromising</i>	3.49	Sedang
<i>Dominating</i>	3.34	Sedang
<i>Obliging</i>	3.10	Sedang
<i>Avoiding</i>	2.73	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah

5.3 Gaya Kepemimpinan di Perum Peruri

Tabel 5.16 Interpretasi kategori nilai Mean

Skor	Keterangan
1.00-2.33	Rendah
2.34-3.67	Sedang
3.68-5.00	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah

Variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional dibagi menjadi lima dimensi, gaya kepemimpinan transaksional yang terdiri dari tiga dimensi dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* yang terdiri dari satu dimensi. Hasil dari nilai *mean* pada setiap variabel gaya kepemimpinan diinterpretasikan ke dalam 3 kategori yaitu rendah, sedang dan tinggi, seperti pada tabel 5.16

5.3.1 Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan

Tabel 5.17 Deskriptif statistik gaya kepemimpinan transformasional

Dimensi	Skor Mean	Keterangan
<i>Idealized Influence (behavior)</i>	3.48	Sedang
<i>Inspirational Motivation</i>	3.38	Sedang
<i>Intellectual Stimulation</i>	3.16	Sedang
<i>Individualized Consideration</i>	3.01	Sedang
<i>Idealized Influence (attributed)</i>	2.86	Sedang
Transformasional	3.17	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 5.17 dapat diketahui pada dimensi *Idealized Influence (behavior)* memiliki nilai *mean* sebesar 3.48 yang diinterpretasikan ke dalam kategori sedang. Pada dimensi *Inspirational Motivation* memiliki nilai *mean* sebesar 3.38 yang diinterpretasikan ke dalam kategori sedang. Pada dimensi *Intellectual Stimulation* memiliki nilai *mean* sebesar 3.16 yang diinterpretasikan ke dalam kategori sedang. Pada dimensi *Individualized Consideration* memiliki nilai *mean* sebesar 3.01 yang diinterpretasikan ke dalam kategori sedang dan pada dimensi *Idealized Influence (attributed)* memiliki nilai *mean* sebesar 2.86 yang diinterpretasikan ke dalam kategori sedang. Secara keseluruhan pada gaya

kepemimpinan transformasional memiliki nilai *mean* sebesar 3.17 yang diinterpretasikan ke dalam kategori sedang.

Tabel 5.18 Deskriptif statistik gaya kepemimpinan transaksional

Dimensi	Skor <i>Mean</i>	Keterangan
<i>Management by Exception Active</i>	3.39	Sedang
<i>Contingent Reward</i>	3.16	Sedang
<i>Management by Exception Passive</i>	2.16	Rendah
Transaksional	2.91	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 5.18 dapat diketahui pada dimensi *Contingent Reward* memiliki nilai *mean* sebesar 3.16 yang diinterpretasikan ke dalam kategori sedang. Pada dimensi *Management by Exception Active* memiliki nilai *mean* sebesar 3.39 yang diinterpretasikan ke dalam kategori sedang. Pada dimensi *Management by Exception Passive* memiliki nilai *mean* sebesar 2.16 yang diinterpretasikan ke dalam kategori rendah dan secara keseluruhan pada gaya kepemimpinan transaksional memiliki nilai *mean* sebesar 2.91 yang diinterpretasikan ke dalam kategori sedang.

Tabel 5.19 Deskriptif statistik gaya kepemimpinan *laissez-faire*

Dimensi	Skor <i>Mean</i>	Keterangan
<i>Laissez-faire</i>	2.22	Rendah

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan pada tabel 5.19 dapat diketahui gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki nilai *mean* sebesar 2.22 yang diinterpretasikan ke dalam kategori rendah.

5.4 Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Manajemen

Konflik

Pada tabel 5.20 dapat diketahui nilai Beta gaya kepemimpinan terhadap manajemen konflik. Gaya kepemimpinan transaksional terhadap manajemen konflik *integrating* memiliki nilai Beta sebesar 0.07. Gaya kepemimpinan

transformasional terhadap manajemen konflik *integrating* memiliki nilai Beta sebesar 0.23 dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap manajemen konflik *integrating* memiliki nilai Beta sebesar -0.24.

Gaya kepemimpinan transaksional terhadap manajemen konflik *obliging* memiliki nilai Beta sebesar 0.33. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap manajemen konflik *obliging* memiliki nilai Beta sebesar 0.15 dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap manajemen konflik *obliging* memiliki nilai Beta sebesar -0.09.

Gaya kepemimpinan transaksional terhadap manajemen konflik *dominating* memiliki nilai Beta sebesar 0.23. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap manajemen konflik *dominating* memiliki nilai Beta sebesar 0.25 dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap manajemen konflik *dominating* memiliki nilai Beta sebesar -0.09.

Tabel 5.20 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Manajemen konflik

Dependent Variabel	Parameter	B	t	Sig.	R ²
Integrating	Intercept	3.233	7.851	.000	0.298
	Transaksional	.072	.494	.623	
	Transformasional	.230	2.016	.047	
	<i>Laissez-faire</i>	-.245	-3.348	.001	
Obliging	Intercept	1.858	4.606	.000	0.240
	Transaksional	.333	2.334	.022	
	Transformasional	.147	1.316	.192	
	<i>Laissez-faire</i>	-.088	-1.233	.221	
Dominating	Intercept	1.958	4.239	.000	0.111
	Transaksional	.023	.138	.891	
	Transformasional	.251	1.967	.052	
	<i>Laissez-faire</i>	.232	2.825	.006	
Avoiding	Intercept	1.587	4.010	.000	0.243
	Transaksional	.337	2.405	.018	
	Transformasional	-.139	-1.270	.208	
	<i>Laissez-faire</i>	.278	3.948	.000	
Compromising	Intercept	2.643	6.692	.000	0.310
	Transaksional	.153	1.092	.278	
	Transformasional	.264	2.420	.018	
	<i>Laissez-faire</i>	-.196	-2.797	.006	

Sumber: Data primer yang diolah

Gaya kepemimpinan transaksional terhadap manajemen konflik *avoiding* memiliki nilai Beta sebesar 0.34. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap manajemen konflik *avoiding* memiliki nilai Beta sebesar -0.14 dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap manajemen konflik *avoiding* memiliki nilai Beta sebesar 0.29.

Gaya kepemimpinan transaksional terhadap manajemen konflik *compromising* memiliki nilai Beta sebesar 0.15. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap manajemen konflik *compromising* memiliki nilai Beta sebesar 0.26 dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap manajemen konflik *compromising* memiliki nilai Beta sebesar -0.20.

Pada tabel 5.20 juga dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan memiliki nilai *R Squared* sebesar 0.298 terhadap manajemen konflik *integrating*. Gaya kepemimpinan terhadap manajemen konflik *obliging* memiliki nilai *R Squared* sebesar 0.240. Gaya kepemimpinan terhadap manajemen konflik *dominating* memiliki nilai *R Squared* sebesar 0.111. Gaya kepemimpinan terhadap manajemen konflik *avoiding* memiliki nilai *R Squared* sebesar 0.243 dan gaya kepemimpinan terhadap manajemen konflik *compromising* memiliki nilai *R Squared* sebesar 0.310.

Berdasarkan tabel 5.20 dapat dilihat juga bahwa gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan *laissez-faire* secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap manajemen konflik *integrating* sebesar 0.298. Hal ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh sebesar 29.8% terhadap manajemen konflik *integrating*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada di dalam penelitian ini, namun hanya gaya kepemimpinan transformasional dan *laissez-faire* yang signifikan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap manajemen konflik *integrating*. Hal ini berarti atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, maka akan semakin sering menggunakan manajemen konflik *integrating*. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh negatif terhadap manajemen konflik *integrating*. Hal ini berarti

atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan *laissez-faire*, maka akan semakin jarang menggunakan manajemen konflik *integrating*.

Gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan *laissez-faire* secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap manajemen konflik *obliging* sebesar 0.240. Hal ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh sebesar 24.0% terhadap manajemen konflik *obliging*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada di dalam penelitian ini namun hanya gaya kepemimpinan transaksional yang signifikan. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap manajemen konflik *obliging*. Hal ini berarti atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional, maka akan semakin sering menggunakan manajemen konflik *obliging*.

Gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan *laissez-faire* secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap manajemen konflik *dominating* sebesar 0.111. Hal ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh sebesar 11.1% terhadap manajemen konflik *dominating*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada di dalam penelitian ini namun hanya gaya kepemimpinan transformasional dan *laissez-faire* yang signifikan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap manajemen konflik *dominating*. Hal ini berarti atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, maka akan semakin sering menggunakan manajemen konflik *dominating*. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh positif juga terhadap manajemen konflik *dominating*. Hal ini berarti atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan *laissez-faire*, maka akan semakin sering menggunakan manajemen konflik *dominating*.

Gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan *laissez-faire* secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap manajemen konflik *avoiding* sebesar 0.234. Hal ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh sebesar 23.4% terhadap manajemen konflik *avoiding*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada di dalam penelitian ini, namun hanya gaya kepemimpinan transaksional dan *laissez-faire* yang signifikan. Gaya

kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap manajemen konflik *avoiding*. Hal ini berarti atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional, maka akan semakin sering menggunakan manajemen konflik *avoiding*. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh positif juga terhadap manajemen konflik *avoiding*. Hal ini berarti atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan *laissez-faire*, maka akan semakin sering menggunakan manajemen konflik *avoiding*.

Gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan *laissez-faire* secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap manajemen konflik *compromising* sebesar 0.333. Hal ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh sebesar 33.3% terhadap manajemen konflik *compromising*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada di dalam penelitian ini, namun hanya gaya kepemimpinan transformasional dan *laissez-faire* yang signifikan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap manajemen konflik *compromising*. Hal ini berarti atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, maka akan semakin sering menggunakan manajemen konflik *compromising*. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh negatif terhadap manajemen konflik *compromising*. Hal ini berarti atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan *laissez-faire*, maka akan semakin jarang menggunakan manajemen konflik *compromising*.

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan demikian hipotesis penelitian dapat terjawab yaitu:

- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap manajemen konflik *integrating*, dengan demikian H1 tidak ditolak.
- Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh negatif terhadap manajemen konflik *integrating*, dengan demikian H3 tidak ditolak.
- Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap manajemen konflik *obliging*, dengan demikian tolak H5.

- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap manajemen konflik *dominating*, dengan demikian H7 tidak ditolak.
- Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh positif terhadap manajemen konflik *dominating*, dengan demikian H9 tidak ditolak.
- Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap manajemen konflik *avoiding*, dengan demikian tolak H11.
- Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh positif terhadap manajemen konflik *avoiding*, dengan demikian H12 tidak ditolak.
- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap gaya manajemen konflik *compromising*, dengan demikian H13 tidak ditolak.
- Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh negatif terhadap gaya manajemen konflik *compromising*, dengan demikian H15 tidak ditolak.
- Tolak H10, H8, H14, H4, H2 dan H6 karena tidak signifikan berpengaruh karena memiliki nilai signifikansi di atas 0.05 dan nilai t hitung < t tabel.

5.5 Diskusi

5.5.1 Manajemen Konflik di Perum Peruri

Berdasarkan perhitungan statistik deskriptif, didapatkan bahwa manajemen konflik *integrating* merupakan gaya manajemen konflik yang dominan digunakan untuk mengatasi konflik interpersonal yang terjadi di Perum Peruri dengan skor *mean* sebesar 3.63 yang dikategorikan sedang. Manajemen konflik *integrating* memiliki kepedulian yang tinggi terhadap diri sendiri dan orang lain, secara bersama-sama pihak-pihak yang berkepentingan mengidentifikasi masalah yang dihadapi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah. Hal ini terlihat dari komentar-komentar bawahan mengenai manajemen konflik atasan langsung yang terdapat di dalam kuesioner yaitu:

- Menyelesaikan permasalahan bersama dalam diskusi (responden no.17).

- Selalu mendiskusikan masalah atau tugas yang diberikan pada bawahannya (responden no.37).

Komentar-komentar tersebut sesuai dengan pernyataan Haryono (2012), permasalahan-permasalahan sensitif yang terjadi di perusahaan didiskusikan dalam suatu rapat direksi yang dilakukan 1 minggu sekali. Semua aspirasi dari karyawan disampaikan melalui forum komunikasi internal dan akan disampaikan oleh sekretaris perusahaan dalam rapat ini. Media lainnya yang digunakan untuk mendiskusikan permasalahan-permasalahan yang terjadi yaitu rapat direksi dan kepala divisi yang dilakukan 3 bulan sekali serta rapat direksi, kepala divisi sampai kepala departemen yang dilakukan 6 bulan sekali.

Compromising merupakan manajemen konflik kedua yang dominan digunakan untuk mengatasi konflik yang terjadi di Perum Peruri. Manajemen konflik *Compromising* menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Manajemen konflik ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima dari pihak-pihak yang terlibat. *Compromising* cocok digunakan untuk menangani masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki tujuan berbeda tetapi memiliki kekuatan yang sama sehingga tidak ada pihak yang merasa dikalahkan. Hal ini terlihat dari komentar bawahan mengenai manajemen konflik atasan langsung yang terdapat di dalam kuesioner, komentar tersebut yaitu:

- Memiliki sifat kompromistis dalam menyelesaikan suatu masalah atau tugas (responden no.67).
- Perbedaan pendapat kadang terjadi, tetapi segera ditemukan satu misi atau satu suara (responden no.79).

Manajemen konflik ketiga yang digunakan di Perum Peruri adalah *dominating* yang memiliki nilai *mean* dengan kategori sedang. Manajemen konflik ini berorientasi pada diri sendiri yang tinggi dan rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain. Manajemen konflik ini menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah yang terjadi dan karena waktu yang digunakan

untuk mengambil keputusan sudah mendesak. Hal ini terlihat dari komentar-komentar bawahan mengenai manajemen konflik atasan langsung yang terdapat di dalam kuesioner yaitu:

- Terkadang terjadi konflik antara atasan dengan bawahan atas suatu masalah, namun pada saat itu belum ada keputusan yang final dan karena wewenangnya, maka diambil keputusan sepihak (responden no.40).

Pada saat waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan sudah mendesak, atasan memang memiliki kewenangan dalam mengambil suatu keputusan, sehingga menimbulkan persepsi bahwa atasan mengambil keputusan hanya dari satu pihak (Rahim, 2002). Hal ini dapat menimbulkan kejengkelan atau rasa berat hati untuk menerima keputusan dari pihak-pihak yang terlibat.

Manajemen konflik selanjutnya yang digunakan di Perum Peruri adalah manajemen konflik *obliging*. Seseorang yang bergaya *obliging* lebih memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain daripada diri sendiri. Atasan menggunakan manajemen konflik ini karena berupaya untuk mengurangi perbedaan-perbedaan dan menekankan pada persamaan atau kebersamaan di antara pihak-pihak yang terlibat (Kreitner & Kinicki, 2010). Berdasarkan hal ini responden akan mempersepsikan atasan mereka takut terhadap para bawahannya, seperti terlihat dari komentar responden mengenai manajemen konflik atasan langsung yang terdapat di dalam kuesioner, komentar tersebut yaitu:

- Banyak atasannya yang takut dengan bawahan atau dapat didikte oleh anak buah (responden no.53).

Manajemen konflik yang terakhir yaitu *avoiding* atau yang lebih dikenal sebagai taktik menghindar. Manajemen konflik ini memiliki nilai *mean* yang paling kecil dibandingkan dengan manajemen konflik yang lainnya. Atasan lebih memilih untuk menghindar dari suatu konflik karena biaya yang harus dikeluarkan untuk konfrontasi jauh lebih besar daripada keuntungan yang akan diperoleh (Rahim, 2002). Kemudian bisa jadi konflik terjadi karena masalah yang sepele atau remeh. Hal ini terlihat dari komentar bawahan mengenai manajemen

konflik atasan langsung yang terdapat di dalam kuesioner, komentar tersebut yaitu:

- Konflik yang terjadi tidak dibahas dengan tuntas, dibiarkan tanpa penyelesaian. Atasan menghindar untuk pertemuan penyelesaian (responden no.73).
- Tidak peduli kalau pun terjadi konflik (responden no.84).

Manajemen konflik ini tidak cocok digunakan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang sulit atau buruk karena semakin dibiarkan masalah-masalah ini dapat menjadi semakin besar dan akan mengarah kepada kondisi destruktif (Kreitner & Kinicki, 2010). Menurut Blake dan Mouton (1985) dalam Stanley (2004) hal ini akan berdampak pada penurunan efektivitas kerja dalam organisasi baik secara perorangan maupun kelompok yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja organisasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Stanley (2004) ditemukan bahwa skor *mean* manajemen konflik yang paling dominan digunakan adalah *compromising* diikuti oleh *avoiding*, *integrating*, *obliging* dan yang paling jarang digunakan *dominating*. Terdapat perbedaan gaya manajemen konflik yang digunakan pada penelitian Stanley dengan penelitian di Perum Peruri. Banyak hal yang dapat menyebabkan perbedaan manajemen konflik. Salah satunya perbedaan tersebut bisa dipengaruhi bagaimana seorang pemimpin dalam menyesuaikan kemampuannya dengan situasi di organisasi (Rahim, 2002). Seperti yang dikutip dalam Warren (2004), beberapa penelitian yang dilakukan oleh Rahim, Buntzman & White (1999), Gross & Guerrero (2000), Friedman, Tidd, Currall & Tsai (2000) telah mendukung argumen bahwa terdapat perbedaan gaya manajemen konflik di antara para pemimpin. Oleh karena itu, perbedaan yang terjadi pada penelitian ini bisa disebabkan karena perbedaan budaya organisasi di perusahaan Indonesia yaitu Perum Peruri yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan perusahaan-perusahaan di Amerika dan penggunaan instrumen yang berbeda untuk menilai gaya kepemimpinan sehingga gaya manajemen konflik yang digunakan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi juga dapat berbeda.

5.5.2 Gaya Kepemimpinan di Perum Peruri

Berdasarkan perhitungan statistik deskriptif, didapatkan hasil gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Perum Peruri merupakan kombinasi dari gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire*. Hal ini dapat dilihat dari persepsi penilaian responden terhadap atasan langsungnya untuk gaya kepemimpinan transformasional dengan rata-rata skor *mean* dengan kategori sedang pada setiap dimensinya. Pada gaya kepemimpinan transaksional terdapat 2 dimensi dengan skor *mean* kategori sedang yaitu *contingent reward* dan *management by exception* dan nilai *mean* rendah pada *laissez-faire*. Di antara gaya kepemimpinan tersebut, skor *mean* paling tinggi terdapat pada gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional mendorong bawahannya untuk mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan diri sendiri. Pemimpin ini juga mendorong bawahannya untuk mempertimbangkan pengembangan jangka panjang dan menjadi lebih sadar akan pentingnya suatu hasil.

Nilai *mean* yang paling tinggi pada dimensi-dimensi gaya kepemimpinan transformasional di Perum Peruri adalah *Idealized Influenced (behavior)* sebesar 3.48. Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2003) menyatakan, dimensi *Idealized Influenced (behavior)* mengacu kepada aksi karismatik pemimpin yang berpusat pada nilai, keyakinan, dan *a sense of mission*. Karyawan di Perum Peruri mempersepsikan para pemimpin mampu membangkitkan kesadaran bawahannya akan pentingnya visi dan misi organisasi. Hal ini terlihat dengan terlibatnya pemimpin dalam membantu pekerjaan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga para karyawan sadar akan pentingnya suatu tujuan dan menekankan pentingnya rasa kebersamaan dalam suatu misi. Hal ini mengindikasikan terjadinya suatu kerjasama yang merupakan salah satu tata nilai di Perum Peruri yaitu *teamwork*. Hal ini terlihat dari komentar-komentar bawahannya mengenai gaya kepemimpinan atasan langsung di dalam kuesioner:

- Atasan saya ikut terlibat dalam operasional. Sangat-sangat membantu untuk operasional dalam pencapaian penyelesaian tujuan (responden no.79).
- Disiplin (responden no.34).

Dimensi *inspirational motivation* dikategori sedang dengan nilai *mean* sebesar 3.38. Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2003) menyatakan, dimensi ini mengacu kepada cara pemimpin memberikan inspirasi kepada bawahannya untuk memperoleh kinerja yang *superior*, menatap masa depan secara optimis. Selanjutnya pemimpin ini menegaskan suatu tujuan, mengkomunikasikan bahwa visi dapat dicapai dan mengkomunikasikan masalah-masalah kompleks menggunakan bahasa yang sederhana (Kirkbride, 2006). Hal ini terlihat dari komentar-komentar bawahannya mengenai gaya kepemimpinan atasan langsung di dalam kuesioner:

- Atasan saya tidak banyak berbicara namun bila berbicara jelas dan bisa dimengerti (responden no.18).
- Menurut pandangan saya beliau adalah seorang wanita yang memiliki pemikiran mendalam dan maju (responden no.20).

Pada dimensi *intellectual stimulation* dikategorikan sedang. Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2003) menyatakan pada dimensi ini, pemimpin mendorong bawahannya untuk berpikir secara kreatif serta mendorong bawahannya untuk mencari solusi dari permasalahan yang rumit. Hal ini terlihat dari komentar-komentar bawahannya mengenai gaya kepemimpinan atasan langsung di dalam kuesioner:

- Teliti, cermat dan berupaya memahami setiap masalah (responden no.17).
- Penguasaan materi banyak dan mahir (responden no.18).
- Cepat mengambil keputusan yang benar (responden no.65).

Berdasarkan komentar-komentar di atas dapat diketahui bahwa atasan berupaya mencermati dan memahami setiap masalah yang terjadi dari berbagai sudut pandang. Haryono (2012) menyatakan pada setiap rapat yang dilakukan di Perum Peruri, atasan terbuka dalam menerima ide-ide dari bawahannya sehingga akan mendorong bawahannya semakin berpikir kreatif dan mencari solusi terbaik. Penguasaan materi yang banyak dan mahir, memungkinkan atasan dalam mencari perspektif yang berbeda untuk mendapatkan solusi yang terbaik ketika memecahkan masalah sehingga cepat mengambil keputusan yang benar.

Dimensi selanjutnya yaitu *individualized consideration*. Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2003) menyatakan, dimensi ini mengacu kepada perilaku pemimpin yang berkontribusi terhadap kepuasan bawahannya dengan menasihati, mendukung, memperhatikan kebutuhan individu bawahannya dan memungkinkan mereka untuk mengembangkan serta mengaktualisasikan diri. Hal ini terlihat dari komentar responden yang terdapat di dalam kuesioner:

- Memberi peluang kepada bawahannya untuk maju (responden no.17).
- Cukup baik dan sangat mendidik dan selalu mengarahkan bawahannya (responden no.27).
- Atasan saya sangat mendidik (responden no. 28).
- Directive (responden no. 76).
- Atasan saya sudah berlaku sebagai mitra kerja dengan bawahannya (responden no. 79).
- Dapat menerima semua masukan dari bawahannya (responden no. 78).

Berdasarkan komentar-komentar di atas dapat terlihat bahwa atasan membantu bawahannya untuk mengembangkan kekuatannya dengan mendidik mereka dan berlaku sebagai mitra kerja. Berlaku sebagai mitra kerja akan melibatkan atasan secara langsung dalam pekerjaan bawahannya dengan demikian atasan tahu kekuatan dan kelemahan dari bawahannya. Kekuatan-kekuatan

tersebut dapat dikembangkan dan kelemahan-kelemahannya dapat diperbaiki. Hal ini dilakukan dengan memberikan *coaching* dan *mentoring* kepada bawahannya. Berdasarkan komentar di atas juga dapat dilihat bahwa atasan dapat menerima semua masukan dari bawahannya. Hal ini dikarenakan atasan yang memiliki *individualized consideration* akan mempertimbangkan bahwa bawahan sebagai individu memiliki aspirasi yang berbeda.

Dimensi terakhir pada gaya kepemimpinan transformasional yaitu *idealized influence (attributed)*. Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2003) menyatakan, dimensi ini mengacu kepada *socialized charisma* dari pemimpin, apakah pemimpin dianggap percaya diri dan kuat dan apakah pemimpin dipandang fokus kepada idealisme dan etika. Hal ini terlihat dari komentar responden yang terdapat di dalam kuesioner:

- Gaya atasan langsung cukup tegas (responden no. 40).
- Atasan saya sangat percaya diri dengan gaya kepemimpinan yang tegas (responden no. 84).
- Menurut padangan saya beliau adalah seorang wanita yang profesional (responden no. 20).

Ketegasan dan rasa percaya diri yang kuat dari atasan akan membangkitkan rasa hormat bawahannya. Pemimpin karismatik mendapatkan penghormatan, kebanggaan dan kepercayaan dari bawahannya. Hal ini tentunya akan memudahkan bagi seorang atasan dalam menanamkan visi dan misi Perum Peruri kepada bawahannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Stanley (2004) memiliki hasil yang sama dengan hasil penelitian ini. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai *mean* yang paling tinggi diikuti oleh gaya kepemimpinan transaksional dan *laissez-faire*. Pemimpin transformasional cenderung muncul di saat organisasi sedang berkembang dan ketika perubahan dibutuhkan, sehingga visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Haryono (2012) menyatakan perubahan mendasar pada Perum Peruri saat ini adalah perubahan pada strategi bisnis perusahaan yang

awalnya hanya fokus pada *captive market* mulai bergerak memperluas bidang usaha dengan mendirikan anak-anak perusahaan yang bergerak pada berbagai bidang bisnis, salah satunya bisnis properti. Perubahan besar yang lain yaitu melakukan perubahan pada sistem informasinya dengan menggunakan ERP. Pada setiap perubahan pasti terdapat penolakan. Oleh karena itu diperlukan pemimpin transformasional guna mendukung dan meyakinkan bawahannya akan manfaat dari perubahan ini sehingga dapat mengurangi penolakan-penolakan tersebut.

Kepemimpinan transaksional tetap dibutuhkan dalam suatu organisasi. Pada gaya kepemimpinan transaksional seorang pemimpin memberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan tingkat kinerja yang dicapai bawahannya, dengan adanya penghargaan dan hukuman ini akan memotivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

Management by exception active merupakan dimensi pada gaya kepemimpinan transaksional yang dikategorikan sedang. Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2003) menyatakan, pada dimensi ini pemimpin memantau kinerja pengikutnya dan mengambil tindakan-tindakan korektif bila terjadi penyimpangan. Hal ini terlihat dari komentar responden mengenai gaya kepemimpinan atasan langsung yang terdapat di dalam kuesioner yaitu:

- Menurut pandangan saya beliau adalah seorang wanita yang memiliki prosedur dimana setiap kegiatan harus berjalan di rel dan diyakini bahwa hasilnya akan lebih baik dan aman (responden no. 20).
- Mengungkap kasus-kasus kecil (responden no. 73).

Berdasarkan komentar diatas dapat dilihat bahwa atasan yang memiliki gaya kepemimpinan ini akan memastikan apakah standar kinerja telah terpenuhi atau tidak sehingga atasan mencermati semua kesalahan dengan memusatkan perhatian kepada berbagai ketidakwajaran, kelalaian, kekeliruan dan penyimpangan terhadap suatu standar. Tindakan-tindakan korektif juga dilakukan pada kasus-kasus kecil seperti komentar yang diberikan oleh responden no.73. Hal ini sesuai dengan pernyataan Haryono (2012) yaitu atasan akan menegur

bawahannya bila membawa makanan ke dalam ruang kerja. Hal ini merupakan salah satu bentuk bahwa atasan mencermati semua kesalahan.

Dimensi selanjutnya pada gaya kepemimpinan transaksional adalah *contingent reward* yang dikategorikan sedang. Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2003) menyatakan, pada dimensi ini pemimpin akan memberikan *reward* kepada bawahannya jika bisa mencapai sasaran-sasaran kinerja dengan baik. *Reward* bisa berupa *cash reward* seperti bonus ataupun *non-cash reward* seperti pujian. Bagi bawahan yang tidak bisa mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan akan diberikan *punishment*. Hal ini terlihat dari komentar responden yang terdapat di dalam kuesioner:

- Atasan saya memberikan *reward* bagi keberhasilan bawahannya dan memberikan *punishment* jika melanggar peraturan (responden no.20).

Haryono (2012) menyatakan pada Perum Peruri kinerja karyawan dinilai setiap 3 bulan sekali yang dituangkan ke dalam *key performance indicator* (KPI). Penilaian untuk kinerja yang terendah yaitu sebesar 85% dan 115% untuk kinerja yang tertinggi. *Reward* yang diberikan kepada karyawan yang mencapai target kinerja yaitu berupa kenaikan gaji pokok, insentif dan bonus. Seperti dikutip dalam Kalu (2010) beberapa studi yang dilakukan oleh Bycio, Hackett & Allen (1995), Hunt & Schuler (1967), Podsakoff, Todor, Grover & Huber (1984) menunjukkan *contingent reward* memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen, kepuasan kerja dan kinerja bawahan. Hal ini dapat diartikan atasan yang memiliki dimensi *contingent reward* akan semakin meningkatkan komitmen, kepuasan kerja dan kinerja bawahannya. Kepuasan kerja di Perum Peruri tercermin pada mayoritas lama bekerja responden yaitu 30 tahun dan *turnover* yang sangat rendah (Haryono, 2012).

Dimensi terakhir pada gaya kepemimpinan transaksional adalah *management by exception passive* yang dikategorikan rendah. Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2003) menyatakan pada dimensi ini pemimpin hanya campur tangan setelah kepatuhan tidak terjadi atau setelah kesalahan terjadi. Kirkbride (2006) juga menyatakan bahwa pada dimensi ini pemimpin tidak turut

campur tangan sebelum masalah menjadi kronis. Hal ini terlihat dari komentar responden mengenai gaya kepemimpinan atasan langsung yang terdapat di dalam kuesioner yaitu:

- Atasan kurang dapat menyelesaikan masalah dengan segera atau menunda-nunda dalam menyelesaikan masalah (responden no.30).

Berdasarkan komentar di atas dapat diketahui, bawahan mempersepsikan atasannya tidak langsung menyelesaikan suatu masalah ketika masalah tersebut muncul. Hal ini terjadi karena atasan mereka menunggu keadaan sampai salah sebelum mengambil suatu keputusan ataupun karena sikap atasan yang menunggu berbagai masalah harus menjadi kronis sebelum mengambil tindakan.

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* juga diterapkan di Perum Peruri, namun memiliki nilai *mean* rendah. Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2003) menyatakan, pada gaya kepemimpinan *laissez-faire* pemimpin menghindari membuat keputusan, menghindari tanggung jawab dan tidak menggunakan wewenangnya. Pemimpin dianggap memilih untuk menghindari dalam membuat suatu keputusan. Hal ini terlihat dari komentar responden mengenai gaya kepemimpinan atasan langsung yang terdapat di dalam kuesioner yaitu:

- Terlalu santai dan cenderung menyerahkan keputusan kepada bawahannya (responden no.37).

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* dapat diterapkan kepada bawahan yang dinilai sudah memahami tugasnya dan memiliki kemampuan dalam membuat keputusan sehingga pemimpin melepasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya namun bila tidak, gaya kepemimpinan ini dapat menimbulkan konflik pada bawahan yang satu dengan yang lainnya mengenai peran dan tanggung jawab, bawahan mencoba merebut peranan atasan dan mencari arahan tidak dari atasan langsungnya (Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam, 2003).

5.5.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Manajemen Konflik

Pada penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap manajemen konflik manajer di Perum Peruri. Gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* diukur menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire form 5X* (MLQ-5X). Manajemen konflik *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding*, dan *compromising* diukur menggunakan *Rahim Organizational Conflict Inventory II* (ROCI-II).

5.5.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Manajemen Konflik Yang Signifikan

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap manajemen konflik *integrating*, *compromising* dan *dominating*. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap ketiga manajemen konflik tersebut. Hal ini dapat diartikan bahwa atasan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi akan semakin tinggi juga menggunakan manajemen konflik *integrating*, *compromising* dan *dominating* dalam mengatasi konflik yang terjadi di Perum Peruri dan sebaliknya atasan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang rendah akan semakin jarang juga menggunakan manajemen konflik *integrating*, *compromising* dan *dominating* dalam mengatasi konflik yang terjadi di Perum Peruri.

Pemimpin transformasional akan menyelaraskan antara tujuan individu, tujuan kelompok serta tujuan organisasi. Pemimpin ini dapat menerima semua masukan dari bawahan-bawahannya (responden no.78) dengan melibatkan mereka di dalam suatu diskusi (responden no.60), sehingga jika terjadi suatu konflik akan diselesaikan secara bersama-sama dengan mengidentifikasi masalah yang dihadapi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternatif untuk pemecahan masalah yang terjadi (*integrating*). Hal ini sesuai dengan komentar yang diberikan responden, “Teliti, cermat dan berupaya memahami setiap masalah (responden no. 17)”. Keterlibatan bawahan dalam menyelesaikan konflik ini akan membantu untuk menumbuhkan dan mengembangkan mereka menjadi seorang pemimpin dengan cara menggerakkan mereka untuk berpikir

kreatif dan mencari solusi-solusi untuk permasalahan yang terjadi. Penguasaan materi yang banyak (responden no.18) dari pemimpin ini akan memungkinkannya untuk cepat dalam mengambil keputusan yang benar (responden no.65) dari solusi-solusi yang tersedia untuk memecahkan masalah yang terjadi. Rahim (2002) menyatakan kepemimpinan transformasional mendorong bawahannya untuk berpikir secara kritis dan inovatif yang dibutuhkan ketika menyelesaikan suatu masalah. Pemimpin ini menggunakan kemampuan mengelola pikiran, ucapan dan tindakan yang dimilikinya untuk menginspirasi bawahannya untuk berpikir dengan cara-cara yang baru.

Perilaku pemimpin transformasional berkontribusi terhadap kepuasan bawahannya dengan memperlakukan bawahannya sebagai individual dan mempertimbangkan bahwa bawahannya sebagai individu memiliki kebutuhan dan aspirasi yang berbeda (Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam, 2003). Hal ini terlihat dari komentar responden no.78 yang menyatakan bahwa atasan menunjukkan sikap kesetaraan terhadap bawahannya. Oleh karena itu dalam mengatasi suatu konflik yang terjadi, pemimpin transformasional akan menggunakan manajemen konflik *compromising*. Manajemen konflik ini memadukan secara seimbang antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain serta memiliki proses yang demokratis sehingga tidak ada pihak yang merasa dikalahkan. Hal ini sesuai dengan komentar responden no. 79 yang menyatakan bahwa perbedaan pendapat kadang terjadi tetapi segera ditemukan satu misi.

Pada gaya kepemimpinan transformasional terutama pada dimensi *idealized influenced (attributed)*, pemimpin akan memperlihatkan suatu rasa berkuasa dan percaya diri sehingga dalam mengatasi konflik yang terjadi akan menggunakan manajemen konflik *dominating*. Pada manajemen konflik *dominating*, umumnya pemimpin tegas pada pendiriannya mengenai suatu masalah. Hal ini terlihat dari komentar responden, “terkadang terjadi konflik antara atasan dengan bawahan atas suatu masalah, namun pada saat itu belum ada keputusan yang final dan karena kewenangannya, maka diambil keputusan sepihak (responden no.40)”. Pemimpin ini tidak akan membiarkan suatu konflik

terjadi berlarut-larut tanpa adanya penyelesaian karena dapat mengganggu kinerja organisasi (Blake & Mouton, 1985) dalam (Stanley, 2004).

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan dan positif terhadap manajemen konflik *obliging* dan *avoiding*. Hal ini dapat diartikan bahwa atasan yang memiliki gaya kepemimpinan transaksional yang tinggi akan semakin sering menggunakan manajemen konflik *obliging* dan *avoiding* dalam mengatasi konflik yang terjadi di Perum Peruri dan sebaliknya atasan yang memiliki gaya kepemimpinan transaksional yang rendah akan semakin jarang juga menggunakan manajemen konflik *obliging* dan *avoiding* dalam mengatasi konflik yang terjadi di Perum Peruri.

Rahim (2002) menyatakan manajemen konflik *obliging* cocok digunakan pada situasi ketika menjaga hubungan itu penting sehingga manajemen konflik *obliging* digunakan oleh pemimpin memiliki kepedulian yang tinggi terhadap orang lain dan kepedulian terhadap diri sendiri rendah. Pemimpin transaksional akan mengungkapkan kepuasannya dan akan memberikan penghargaan ketika bawahannya memenuhi persyaratan kinerja. Pemimpin ini mencoba untuk memenuhi harapan dari bawahannya ketika mengatasi konflik yang terjadi agar persyaratan kinerja tersebut bisa tercapai. Hal ini akan menghindari kekecewaan atau ketidakpuasan dari bawahannya sehingga mereka bisa bekerja dengan baik.

Pemimpin transaksional memantau kinerja pengikutnya dan mengambil tindakan-tindakan korektif bila terjadi penyimpangan. Tindakan-tindakan korektif juga dilakukan pada kasus-kasus kecil seperti komentar yang diberikan oleh responden no.73. Oleh karena itu, pemimpin ini akan menggunakan manajemen konflik *avoiding* dalam mengatasi masalah yang terjadi karena menurut Rahim (2002), manajemen konflik ini cocok digunakan untuk menyelesaikan masalah yang sepele atau kecil sehingga gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap manajemen konflik *avoiding*.

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh signifikan terhadap manajemen konflik *integrating*, *dominating*, *avoiding* dan *compromising*. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh positif terhadap *dominating* dan

avoiding. Hal ini dapat diartikan bahwa atasan yang memiliki gaya kepemimpinan *laissez-faire* yang tinggi akan semakin sering menggunakan manajemen konflik *dominating* dan *avoiding* dalam mengatasi konflik yang terjadi di Perum Peruri dan sebaliknya atasan yang memiliki gaya kepemimpinan *laissez-faire* yang rendah akan semakin jarang menggunakan manajemen konflik *dominating* dan *avoiding*.

Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2003) menyatakan pemimpin *laissez-faire* hanya memikirkan kepentingan mereka sendiri, tidak peduli terhadap bawahannya. Mereka cenderung selalu menghindar untuk membuat keputusan dan tidak ada pada saat diperlukan, sehingga jika terjadi suatu konflik mereka akan menggunakan manajemen konflik *dominating* yang memiliki kepedulian yang tinggi terhadap diri sendiri dan kepedulian yang rendah terhadap orang lain. Mereka cenderung menyalahgunakan wewenangnya untuk menghindari tanggung jawab terhadap tindakan yang dilakukan oleh pengikutnya. Hal ini sering menimbulkan kejengkelan dan kekecewaan dari bawahannya untuk menerima keputusan yang terkesan sepihak dari atasannya.

Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2003) menyatakan bahwa pemimpin *laissez-faire* adalah seorang yang pasif, mereka menghindar dalam membuat keputusan, menghindari tanggung jawab dan tidak menggunakan wewenangnya dengan tepat. Pemimpin ini akan memilih untuk menghindar dari suatu konflik yang terjadi di Perum Peruri (*avoiding*). Hal ini menyebabkan konflik yang terjadi tidak dibahas dengan tuntas dan dibiarkan tanpa adanya penyelesaian. Konflik yang dibiarkan berlarut-larut tanpa adanya penyelesaian akan mengarah kepada kondisi destruktif yang dapat berdampak pada penurunan efektivitas kerja baik secara perorangan maupun kelompok yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja organisasi.

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh negatif terhadap *integrating* dan *compromising*. Hal ini dapat diartikan bahwa atasan yang memiliki gaya kepemimpinan *laissez-faire* yang tinggi akan semakin jarang menggunakan manajemen konflik *integrating* dan *compromising* dalam mengatasi

konflik yang terjadi di Perum Peruri begitupun sebaliknya atasan yang memiliki gaya kepemimpinan *laissez-faire* yang rendah akan semakin sering menggunakan manajemen konflik *integrating* dan *compromising*.

Rahim (2002) menyatakan manajemen konflik *integrating* memiliki kepedulian yang tinggi terhadap diri sendiri dan orang lain begitupun manajemen konflik *compromising* yang secara seimbang memadukan kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Kirkbride (2006) menyatakan pemimpin *laissez-faire* menghindar dalam membuat keputusan, tidak peduli dengan apa yang sedang terjadi sehingga dapat diartikan pemimpin ini memiliki kepedulian yang rendah terhadap orang lain. Oleh karena itu, pemimpin ini akan semakin jarang menggunakan manajemen konflik *integrating* dan *compromising* dalam mengatasi konflik yang terjadi.

5.5.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Manajemen Konflik Yang Tidak Signifikan

Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap manajemen konflik *avoiding* dan *obliging*. Seorang pemimpin yang memiliki gaya transformasional tidak menggunakan manajemen konflik *avoiding* dan *obliging* dalam mengatasi konflik yang terjadi.

Pemimpin transformasional tidak menggunakan manajemen konflik *avoiding*. Hal ini terjadi karena ketika suatu masalah muncul, pemimpin ini akan menyelesaikannya secara bersama-sama dalam suatu diskusi atau dengan mencari jalan tengah untuk memecahkan kebuntuan. Pemimpin transformasional ini juga menunjukkan suatu rasa berkuasa kepada bawahannya sehingga ketika terjadi suatu konflik tidak menggunakan manajemen konflik *obliging* yang mengalah kepada keinginan bawahannya karena dapat menimbulkan persepsi “banyak atasan yang takut *sama* bawahannya (responden no. 53)”.

Gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap manajemen konflik *dominating*, *compromising* dan *integrating*. Pemimpin yang

memiliki gaya transaksional tidak menggunakan manajemen konflik *dominating*, *compromising* dan *integrating* dalam mengatasi konflik yang terjadi.

Pemimpin transaksional ini memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal yang melibatkan hubungan pertukaran (Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam, 2003). Pemimpin ini mencoba memenuhi harapan dari bawahannya ketika memiliki kinerja yang baik dan menghargai prestasi yang dilakukan oleh bawahannya sehingga dapat dikatakan pemimpin ini memiliki kepedulian yang tinggi terhadap bawahannya. Oleh karena itu pemimpin tidak menggunakan manajemen konflik *dominating* dalam mengatasi konflik yang terjadi karena manajemen konflik ini memiliki kepedulian yang rendah terhadap orang lain dan kepedulian yang tinggi terhadap diri sendiri.

Pemimpin transaksional akan melakukan pertukaran berdasarkan pemenuhan kontrak kewajiban. Ketika bawahannya memiliki kinerja yang baik maka akan diberikan *reward* dan akan memberikan hukuman (*punishment*) jika bawahannya melakukan penyimpangan ataupun tidak memenuhi standar kinerja. Tidak ada kompromi dalam hal ini, sehingga pemimpin transaksional tidak menggunakan manajemen konflik *compromising* dalam mengatasi masalah yang terjadi.

Bawahan mempersepsikan pemimpin transaksional kurang dapat menyelesaikan masalah dengan cepat atau menunda-nunda dalam menyelesaikan suatu masalah (responden no.30). Pemimpin ini hanya campur tangan setelah ketidakpatuhan atau kesalahan terjadi (Kirkbride, 2006). Pada manajemen konflik *integrating* pemimpin harus bisa secara cepat dalam mengambil keputusan yang benar dari solusi-solusi yang tersedia untuk memecahkan konflik sehingga bisa mempercepat proses penyelesaian konflik yang terjadi. Oleh karena itu pemimpin transaksional yang dipersepsikan kurang dapat menyelesaikan masalah dengan cepat oleh responden tidak menggunakan manajemen konflik *integrating* yang memerlukan waktu lama dalam penyelesaian masalah (Rahim, 2002) karena akan tambah memperlambat penyelesaian konflik yang terjadi. Penyebab lain pemimpin transaksional tidak menggunakan manajemen konflik *integrating* adalah

pemimpin ini mencoba untuk menyelidiki suatu masalah secara sendiri sedangkan pemimpin yang menggunakan manajemen konflik *integrating* mencoba untuk menyelidiki suatu masalah dengan bawahan untuk mencari solusi yang dapat diterima.

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak berpengaruh signifikan terhadap manajemen konflik *obliging*. Pemimpin *laissez-faire* ini menghindari membuat keputusan dan menghindari tanggung jawab terhadap tindakan yang dilakukan oleh bawahannya sehingga dapat dikatakan pemimpin ini tidak memiliki kepedulian yang tinggi terhadap orang lain. Manajemen konflik *obliging* akan digunakan oleh pemimpin yang memiliki kepedulian yang tinggi terhadap orang lain. Oleh karena itu pemimpin *laissez-faire* tidak menggunakan manajemen konflik *obliging* dalam menyelesaikan suatu konflik yang terjadi.

5.6 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa atasan di Perum Peruri dalam mengatasi konflik yang terjadi menggunakan manajemen konflik *integrating*, *compromising*, *dominating*, *obliging* dan *avoiding*. Pada setiap manajemen konflik ini memiliki nilai *mean* berada dalam kategori sedang. Jika dilihat kembali nilai *mean* pada hasil statistik deskriptif, *integrating* memiliki nilai *mean* yang lebih besar dibandingkan manajemen konflik yang lainnya. Hal ini berarti jika terjadi suatu konflik atasan akan menyelesaikannya secara bersama-sama dalam suatu diskusi sehingga akan menghasilkan solusi terbaik untuk menyelesaikan masalah yang terjadi dan dapat menggerakkan bawahan untuk berpikir kritis dan kreatif dalam mencari solusi-solusi pemecahan masalah, namun terdapat kelemahan dari manajemen konflik ini yaitu memerlukan waktu yang lama sehingga dapat menyebabkan pekerjaan utama dari pihak-pihak yang terlibat konflik akan terbengkalai.

Pada Perum Peruri, manajemen konflik *avoiding* juga digunakan oleh atasan dalam mengatasi konflik yang terjadi. Manajemen konflik ini digunakan untuk mengatasi masalah yang sepele atau kecil (responden no.73) sehingga atasan memiliki kecenderungan untuk menghindari konflik yang terjadi. Jika yang

dihadapi adalah masalah yang sulit dan harus diselesaikan saat itu juga tetapi dibiarkan berlarut-larut justru akan mengarahkan kepada kondisi destruktif (Kreitner & Kinicki, 2010) yang berdampak pada penurunan efektivitas kerja baik secara perorangan maupun kelompok yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja organisasi. Oleh karena itu sangatlah penting bahwa pemimpin harus terlatih dalam manajemen konflik untuk membantu perusahaan mencapai visi dan misi.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa Perum Peruri menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire*. Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dikategorikan sedang dan *laissez-faire* dikategorikan rendah. Pada dimensi-dimensi gaya kepemimpinan transformasional, dimensi *idealized influenced (attributed)* memiliki nilai yang paling kecil. Hal ini didukung dari komentar-komentar responden mengenai gaya kepemimpinan atasan langsung yang terdapat di dalam kuesioner yaitu kurang tegas dalam mengambil keputusan (responden no.29), kurang tegas kepada bawahannya (responden no. 30) dan lambat dan kurang tegas (responden no.81). Komentar-komentar ini mengindikasikan bahwa pemimpin masih kurang percaya diri. Rasa percaya diri yang tinggi akan muncul jika atasan memperluas pergaulannya pada skala nasional dan internasional (responden no.31). Pemimpin yang memiliki rasa percaya diri yang kuat akan membangkitkan rasa hormat bawahannya dan membuat atasannya menjadi lebih karismatik sehingga akan memudahkan bagi atasan dalam menanamkan visi dan misi serta tata nilai Perum Peruri.

Gaya kepemimpinan transaksional juga diterapkan pada Perum Peruri. Mengacu kepada dimensi *contingent reward* yang dikategorikan sedang, pemimpin memberikan *reward* kepada bawahannya bila kinerja bagus dan memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan dengan demikian dapat lebih memotivasi bawahannya untuk mencapai target-target tersebut. Jika target tersebut tidak tercapai, maka ada konsekuensi yang harus ditanggung oleh pegawai berupa *punishment*. Hal ini akan meningkatkan komitmen, kepuasan kerja dan kinerja bawahannya. Haryono (2012) menyatakan *reward* yang

diberikan kepada karyawan yang mencapai target kinerja yaitu kenaikan gaji pokok, insentif dan bonus. Hal ini dapat diartikan *reward* yang diberikan lebih ke arah *cash reward*. Haryono (2012) juga menyatakan penetapan batas penilaian kinerja terendah 85% dan batas penilaian kinerja tertinggi 115%. Hal ini dapat menyebabkan karyawan yang memiliki kinerja di atas 115% akan merasa kontribusi mereka tidak cukup diakui sehingga bisa mendemotivasi (Shields, 2007).

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap manajemen konflik *integrating* dan *compromising*. Hal ini memiliki dampak positif karena penggunaan manajemen konflik *integrating* akan memberikan solusi terbaik untuk pemecahan masalah yang terjadi begitupun manajemen konflik *compromising* yang memberikan kepuasan kepada pihak-pihak yang terlibat konflik karena kepentingan dari pihak-pihak yang terlibat dipadukan.

Berdasarkan hasil penelitian juga didapatkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *dominating* dan *avoiding*. Pada manajemen konflik *avoiding* memiliki dampak negatif karena jika suatu konflik dibiarkan berlarut-larut tanpa adanya penyelesaian maka dapat mengarah kepada kondisi destruktif begitupun penggunaan manajemen konflik *dominating* yang dapat menimbulkan ketidakpuasan atau kejengkelan untuk menerima keputusan oleh mereka yang terlibat konflik.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap manajemen konflik manajer di Perum Peruri, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya manajemen konflik digunakan untuk menyelesaikan konflik interpersonal yang terjadi di Perum Peruri adalah kombinasi dari *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding* dan *compromising* yang diinterpretasikan ke dalam kategori sedang namun lebih dominan yang digunakan adalah *integrating* karena memiliki nilai *mean* yang paling besar.
2. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Perum Peruri merupakan kombinasi dari gaya kepemimpinan transformasional yang diinterpretasikan ke dalam kategori sedang, transaksional ke dalam kategori sedang dan *laissez-faire* ke dalam kategori rendah.
3. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *integrating*, *dominating* dan *compromising*; gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *avoiding* dan *obliging*. Gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap *obliging* dan *avoiding*; gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap *dominating*, *compromising* dan *integrating*. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki pengaruh positif terhadap *dominating* dan *avoiding* serta memiliki pengaruh negatif terhadap *integrating* dan *compromising*; gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak berpengaruh terhadap *obliging*.

6.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu antara lain:

1. Pada penelitian ini tidak mengukur pengaruh masing-masing dimensi pada variabel gaya kepemimpinan terhadap manajemen konflik, sehingga tidak diketahui pengaruh dimensi-dimensi gaya kepemimpinan terhadap manajemen konflik.
2. Pengambilan sampel hanya dilakukan pada kantor Perum Peruri pusat dan jumlah sampel yang diambil dalam penelitian merupakan jumlah sampel minimum, sehingga hasil temuan belum dapat menggambarkan populasi secara keseluruhan.

6.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, ada beberapa saran yang dapat digunakan sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi manajemen serta untuk penelitian selanjutnya.

6.2.1 Saran Untuk Pihak Manajemen

Melakukan *training* untuk memperoleh efektivitas gaya kepemimpinan dan manajemen konflik manajer. Hal-hal yang perlu dilakukan yaitu:

1. Identifikasi *training* yang dibutuhkan
 - Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap manajemen konflik *integrating*. Kelemahan dari manajemen konflik ini memerlukan waktu yang lama dalam menyelesaikan masalah.
 - Hasil penelitian menunjukkan pada gaya kepemimpinan transformasional nilai *mean* yang paling rendah yaitu pada dimensi *idealized influence attributed*. Atasan tersebut dianggap kurang percaya diri sehingga menjadi

kurang karismatik. Umur dan pengalaman menjadi faktor yang menyebabkan kurangnya dimensi *idealized influence attributed*.

- Perum Peruri harus menghindari gaya kepemimpinan *laissez-faire*. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* merupakan gaya kepemimpinan yang paling pasif dan tidak efektif. Hal ini dapat menyebabkan kekesalan dan ketidakpuasan bawahan yang akan berdampak pada penurunan efektivitas kerja bawahan.

2. *Training* yang tepat sesuai dengan kebutuhan

- Untuk meminimalisasi kelemahan pada manajemen konflik *integrating* perlu diberikan program *training problem solving techniques* (pelatihan teknik pemecahan masalah) kepada para manajer sehingga bisa mempercepat proses penyelesaian masalah yang terjadi.
- Untuk meningkatkan dimensi *idealized influence attributed* dapat dilakukan dengan memberikan program *training assertiveness* (pelatihan kepercayaan diri) kepada para manajer sehingga meningkatkan rasa percaya diri, ketegasan dan rasa hormat yang lebih besar.
- Untuk menghindari gaya kepemimpinan *laissez-faire* dapat dilakukan dengan meningkatkan wawasan para manajer mengenai gaya kepemimpinan dan manajemen konflik karena akan membantu pemimpin lebih efektif dan lebih efisien dalam mencegah ataupun mengatasi konflik yang terjadi di Perum Peruri. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan program *training handling conflict at work place* (pelatihan penanganan konflik di tempat kerja).

3. Evaluasi

Evaluasi dapat dilakukan dengan beberapa tingkatan (L.A. Berger & D.R. Berger, 2004) yaitu:

- *Reaction, satisfaction* dan *planned action*

Pada tingkatan ini mengukur reaksi dan kepuasan peserta pelatihan mengenai program pelatihan yang diberikan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada para peserta setelah pelatihan selesai dilakukan.

- *Learning*

Pada tingkatan ini mengukur keahlian dan pengetahuan yang diperoleh oleh peserta mengenai program pelatihan yang diberikan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan *pre-test* dan *post-test* untuk mengetahui persentase peningkatan keahlian dan pengetahuan dari peserta.

- *Application dan implementation*

Pada tingkatan ini mengukur perubahan perilaku pada pekerjaan dan penerapan keahlian dan pengetahuan setelah program diberikan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pertanyaan tindak lanjut kepada para peserta pelatihan. Frekuensi pengukuran ini dapat dilakukan setiap bulan, triwulan atau setiap tahun sekali.

6.2.2 Saran Untuk Penelitian Yang Akan Datang

1. Melakukan analisis lebih lanjut pengaruh pada masing-masing dimensi *Full Range Leadership Theory* (FRLT) terhadap manajemen konflik dalam penelitian sehingga bisa diketahui pengaruh langsung dari dimensi-dimensi tersebut terhadap manajemen konflik.
2. Penelitian selanjutnya bisa dilakukan pada BUMN atau perusahaan swasta sehingga bisa dibandingkan gaya kepemimpinan dan manajemen konflik yang diterapkan serta mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap manajemen konflik di perusahaan yang berbeda.
3. Melakukan perbandingan gaya kepemimpinan dan manajemen konflik berdasarkan jenis kelamin pemimpin, jenis pekerjaan, berdasarkan divisi ataupun berdasarkan etnis pemimpin. Hal ini cukup menarik untuk melihat perbedaan gaya kepemimpinan dan manajemen konflik yang diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adianto, H., & Trindira, Y.A.I.G.A.H. (2005). Analisis pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap performansi kerja operator pada bagian produksi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(2), 125-138.
- Ang, R. (2011). *The overview to leadership behavioural models*. Januari 17, 2012. <http://ssrn.com/abstract=1790528>
- Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Arikunto, S. (2005). *Manajemen penelitian* (7th ed.). Jakarta: Rineka Cipta.
- Aritonang, R.L.R. (2005). *Kepuasan pelanggan: Pengukuran dan penganalisisan degan SPSS*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stodghill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial application* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1997). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Berger, L.A., & Berger, D.R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill Companies.

- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. United Kingdom: University of Exeter.
- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2004). Personality and transformational and transactional Leadership: A meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Condiffe, P. (1995). *Conflict management: A practical guide*. Kuala Lumpur: Percetakan Sooriya.
- Darling, J. R., & Walker, W. E. (2001). Effective conflict management: use of the behavioral style model. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 230-242.
- Direksi. (2011). Diakses dari website Peruri, <http://www.peruri.co.id/index.php/manajemen/direksi> pada 5 April 2012.
- Elizabeth, A.N.I.S., & Aulia, G.M. (2010). *Gaya kepemimpinan dalam organisasi*. Maret 27, 2012. Universitas Indonesia, Ilmu Administrasi. <http://xa.yimg.com/kq/groups/31414706/440369325/name/GAYA>
- Gatra, S. (2010, April 26). Karyawan Peruri menuntut ganti direksi. *Nasional*. Diakses dari Kompas.com, <http://nasional.kompas.com/read/2010/04/26/13415253/karyawan.peruri.tuntut.ganti.direksi> pada 3 juli 2012.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F.JR., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Haryono, S. (2012, Juni 11). Personal interview. *Sekretaris Perusahaan*.

- Jogiyanto, H.M. (2004). *Metodologi penelitian bisnis: Salah kaprah dan pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Jonker, J., Pennink, B.J.W., & Wahyuni, S. (2011). *Metodologi penelitian: Panduan untuk master dan Ph.D di bidang manajemen*. Jakarta: Salemba empat.
- Kalu, A.K. (2010). *National culture and leadership: Followers' preference of transformational or transactional leadership in a power distance culture*. (Disertasi). Capella University. Bahan diterbitkan.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Journal of Industrial and commercial training*, 36(1), 23-32.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior* (9th ed.). Singapore: McGraw-Hill, Companies, Inc.
- Laurensia, R. (2006). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Studi kasus di PT. bank X Kalimantan Tengah)*. (Tesis). Universitas Indonesia. Bahan tidak diterbitkan.
- Lindawaty. (2011). *Leadership style in PT XYZ*. (Tesis). Universitas Indonesia. Bahan tidak diterbitkan.
- Logo Peruri. (2011). Diakses dari website Peruri, <http://www.peruri.co.id/index.php/tentang-kami/logo-peruri> pada 5 April 2012.
- Malhotra, N.K. (2010). *Marketing research: An applied orientation* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Pauls, T.S. (2005). *A study of the relationship between transformational and transactional leadership and conflict management styles in ohio college residents*. (Disertasi). Regent University. Bahan diterbitkan.

Peraturan Pemerintah. (2011). Diakses dari website Peruri, <http://www.peruri.co.id/index.php/tentang-kami/peraturan-pemerintah> pada 5 April 2012.

Peruri. (2011). Diakses dari website Peruri, <http://www.peruri.co.id/> pada 5 April 2012.

Produk. (2011). Diakses dari website Peruri, <http://www.peruri.co.id/index.php/produk> pada 5 April 2012.

Rahim, M.A. (1981). Organizational behavior courses for graduate students in business administration: Views from the tower and battlefield. *Psychological Reports*, 49, 583-592.

Rahim, M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *The Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.

Rahim, M.A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.

Rahim, M.A., & Bonoma, T.V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.

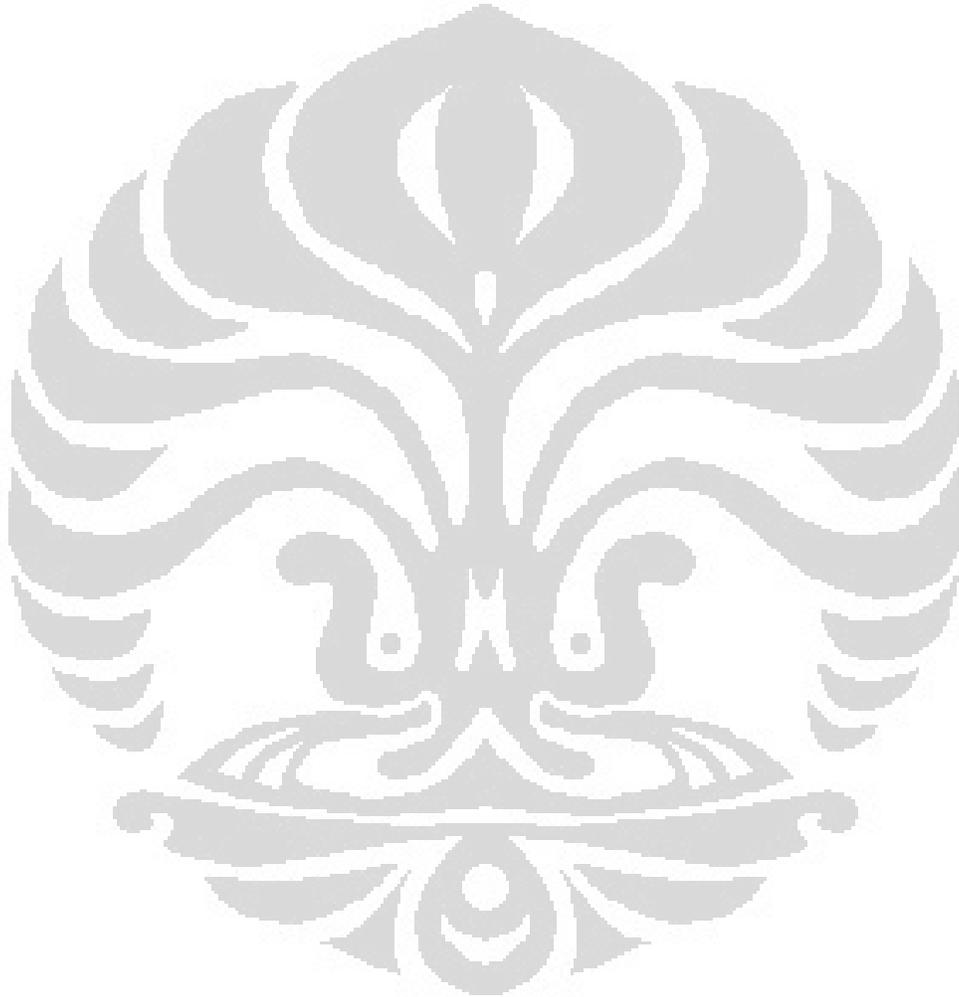
Rahim, M.A., Garrett, J.E., & Buntzman, G.F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 423-432.

Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2009). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Saefuddin, A., Notodiputro, K.A., Alamudi, A., & Sadik, K. (2009). *Statistika dasar*. Jakarta: Grasindo.

- Santoso, S. (2001). *Buku latihan SPSS statistik parametrik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Santoso, S., & Tjiptono, F. (2001). *Riset pemasaran: Konsep dan aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sejarah Perusahaan*. (2011). Diakses dari website Peruri, http://www.peruri.co.id/index.php/tentang-kami/sejarah-perusahaan_pada_5_April_2012.
- Shield, J. (2007). *Managing employee performance and reward: Concept, practice, strategies*. New York: Cambridge University Press.
- Stanley, A.D. (2004). *Leadership styles and conflict management styles: An exploratory study*. (Disertasi). Regent University. Bahan diterbitkan.
- Sudjana. (2000). *Metode statistik*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. (2005). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sumarsono, H.M.S. (2004). *Metode riset sumber daya manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Trottier, T., Wart, M.V., & Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public Administration Review*, 68(2), 319-333.
- Visi Misi*. (2011). Diakses dari website Peruri, <http://www.peruri.co.id/index.php/tentang-kami/visi-misi> pada 5 April 2012.
- Vliert, E.V.D., & Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measured of conflict management. *The Academy of Management Journal*, 33(1), 199-209.
- Warren, K.B. (2004). *Differences in conflict management styles of leaders in hierarchical and congregational organizational structures*. (Disertasi). Regent University. Bahan diterbitkan.

Xirasagar, S. (2008). Transformational, transactional and *laissez-faire* leadership among physician executives, *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 559-613.



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Jawaban Surat Permohonan Data

	PERUM PERURI PERUM PERCETAKAN UANG REPUBLIK INDONESIA (The Indonesian Government Security Printing and Minting Corp.) Tanda Pendaftaran Perusahaan No. : 09036300025	
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

Jakarta, 1 Mei 2012

Nomor : 761V/2012
Lampiran : -
Perihal : **Jawaban Surat Permohonan Permintaan Data**

Kepada
Yth. Prof. Rhenald Kasali, Ph.D
Ketua Program Studi MM-FEUI
Jl. Salemba Raya No. 4, Kampus UI
Salemba 10430

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Junino Jahja
Jabatan : Direktur Utama Perum Percetakan Uang RI

Menerangkan bahwa:

Nama : Yudhi Irdiansyah
NPM : 1006832013

diperkenankan untuk memperoleh bahan-bahan dan keterangan dari Perum Percetakan Uang RI yang akan digunakan untuk pembuatan tugas Karya Akhir. Bahan-bahan serta keterangan yang diperoleh dari Perum Percetakan Uang RI hanya untuk digunakan dalam perkembangan ilmu pengetahuan dalam bentuk tugas Karya Akhir dari Sdr. Yudhi Irdiansyah.

Demikian disampaikan,

Direktur Utama,


Junino Jahja

	<p>HEAD OFFICE : JALAN PALATREMAN NO. 4 BLOK K V, KEBAYORAN BARU JAKARTA 12160 PHONES : 021 7395000 - 7225822 - 7225827 - FAX : 7221567 BRANCH OFFICE : DESA PARUNG MULYA, KEC. CIAMPEL, KAB. KARAWANG, JAWA BARAT 41361 PHONES : 02873 80194 - 800640 BANKER : BNI 3846 KEBAYORAN BARU BRANCH, BANK MANDIRI JAKARTA MELAWAI BRANCH E-mail : perur7@indo.net.id;contact@peruri.co.id WEBSITE : http://www.peruri.co.id</p>
-------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

172146

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas

Dimensi Contingent Reward

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	91	98.9
	Excluded ^a	1	1.1
	Total	92	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.659	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
cr_1	2.23	1.165	91
cr_2	3.32	1.031	91
cr_3	3.10	1.116	91
cr_4	3.04	1.173	91

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
cr_1	9.46	7.562	.164	.769
cr_2	8.37	6.437	.472	.573
cr_3	8.59	5.622	.586	.487
cr_4	8.65	5.364	.595	.475

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11.69	9.971	3.158	4

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas (Lanjutan)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
cr_2	3.33	1.028	92
cr_3	3.11	1.114	92
cr_4	3.04	1.167	92

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
cr_2	6.15	4.108	.561	.734
cr_3	6.37	3.510	.660	.622
cr_4	6.43	3.545	.592	.704

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9.48	7.505	2.740	3

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas (Lanjutan)

Dimensi Management by Exception Active

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.747	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
mbea_1	3.38	.982	92
mbea_2	3.59	1.091	92
mbea_3	3.51	1.153	92
mbea_4	3.11	1.021	92

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
mbea_1	10.21	7.265	.389	.764
mbea_2	10.00	6.022	.575	.669
mbea_3	10.08	5.390	.667	.610
mbea_4	10.48	6.428	.544	.687

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13.59	10.289	3.208	4

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas (Lanjutan)

Dimensi Management by Exception Passive

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.455	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
mbep_1	2.65	1.053	92
mbep_2	1.92	1.141	92
mbep_3	2.57	1.225	92
mbep_4	2.00	1.139	92

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
mbep_1	6.49	6.868	-.013	.605
mbep_2	7.22	4.458	.445	.186
mbep_3	6.58	5.126	.230	.415
mbep_4	7.14	4.562	.420	.214

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9.14	7.903	2.811	4

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas (Lanjutan)

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.605	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
	mbep_2	1.92	
	2.57	1.225	92
mbep_3			
mbep_4	2.00	1.139	92

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
mbep_2	4.57	3.611	.451	.450
mbep_3	3.92	3.807	.326	.635
mbep_4	4.49	3.549	.471	.421

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
6.49	6.868	2.621	3

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas (Lanjutan)

Dimensi Idealized Influence Attribute

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.311	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ideal_a1	2.59	1.131	92
ideal_a2	3.52	1.209	92
ideal_a3	3.14	1.105	92
ideal_a4	3.20	1.141	92

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ideal_a1	9.86	4.233	.291	.088
ideal_a2	8.92	4.379	.203	.198
ideal_a3	9.30	4.610	.218	.185
ideal_a4	9.25	5.772	-.038	.471

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.45	6.865	2.620	4

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas (Lanjutan)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.471	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ideal_a1	2.59	1.131	92
ideal_a2	3.52	1.209	92
ideal_a3	3.14	1.105	92

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ideal_a1	6.66	3.215	.315	.331
ideal_a2	5.73	3.365	.213	.514
ideal_a3	6.11	3.153	.356	.262

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9.25	5.772	2.402	3

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas (Lanjutan)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.514	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ideal_a1	2.59	1.131	92
ideal_a3	3.14	1.105	92

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ideal_a1	3.14	1.222	.346	. ^a
ideal_a3	2.59	1.278	.346	. ^a

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
5.73	3.365	1.834	2

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas (Lanjutan)

Dimensi Idealized Influence Behavior

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.783	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ideal_b1	3.37	1.097	92
ideal_b2	3.48	1.094	92
ideal_b3	3.66	1.132	92
ideal_b4	3.41	1.159	92

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ideal_b1	10.55	8.096	.462	.792
ideal_b2	10.45	7.261	.631	.709
ideal_b3	10.26	6.920	.668	.688
ideal_b4	10.51	7.110	.603	.723

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13.92	12.181	3.490	4

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas (Lanjutan)

Dimensi Inspirational Motivation

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
inspi_1	3.45	1.142	92
inspi_2	3.60	1.100	92
inspi_3	3.09	.968	92
inspi_4	3.39	1.037	92

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
inspi_1	10.08	6.005	.604	.695
inspi_2	9.92	6.313	.573	.712
inspi_3	10.43	6.754	.596	.703
inspi_4	10.13	6.840	.512	.743

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13.52	10.692	3.270	4

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas (Lanjutan)

Dimensi Intellectual Stimulation

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	91	98.9
	Excluded ^a	1	1.1
	Total	92	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.678	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
intel_1	3.16	.992	91
intel_2	3.10	.932	91
intel_3	3.27	1.065	91
intel_4	3.11	1.080	91

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
intel_1	9.48	5.297	.476	.603
intel_2	9.55	6.561	.214	.749
intel_3	9.37	4.637	.584	.524
intel_4	9.54	4.562	.591	.518

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.65	8.453	2.907	4

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas (Lanjutan)

Dimensi Individualized Consideration

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.680	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
indv_1	2.74	1.194	92
indv_2	3.03	1.043	92
indv_3	3.10	.961	92
indv_4	3.17	1.192	92

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
indv_1	9.30	5.774	.472	.609
indv_2	9.01	6.736	.386	.660
indv_3	8.95	6.733	.451	.624
indv_4	8.87	5.433	.550	.551

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.04	9.910	3.148	4

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas (Lanjutan)

Dimensi Laissez-Faire**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
lf_1	1.99	1.032	92
lf_2	2.38	1.098	92
lf_3	2.23	1.159	92
lf_4	2.29	1.022	92

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
lf_1	6.90	6.727	.545	.699
lf_2	6.51	6.538	.529	.708
lf_3	6.66	5.830	.633	.647
lf_4	6.60	6.990	.496	.724

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
8.89	10.713	3.273	4

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas (Lanjutan)

Gaya Manajemen Konflik Integrating

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
integr_1	3.62	.900	92
integr_2	3.66	.745	92
integr_3	3.75	.765	92
integr_4	3.66	.829	92
integr_5	3.53	.702	92
integr_6	3.53	.687	92
integr_7	3.66	.651	92

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
integr_1	21.80	12.203	.665	.884
integr_2	21.76	13.041	.668	.881
integr_3	21.67	12.596	.739	.872
integr_4	21.76	12.096	.764	.869
integr_5	21.89	13.483	.623	.886
integr_6	21.89	12.933	.767	.870
integr_7	21.76	13.634	.652	.883

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
25.42	17.192	4.146	7

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas (Lanjutan)

Gaya Manajemen Konflik Obliging

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
oblig_1	3.26	.875	92
oblig_2	2.95	.882	92
oblig_3	2.52	.777	92
oblig_4	3.35	.791	92
oblig_5	3.16	.715	92
oblig_6	3.37	.766	92

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
oblig_1	15.35	7.702	.582	.746
oblig_2	15.66	7.281	.681	.719
oblig_3	16.09	8.740	.425	.783
oblig_4	15.26	8.569	.454	.776
oblig_5	15.45	8.689	.497	.767
oblig_6	15.24	8.074	.605	.742

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.61	11.296	3.361	6

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas (Lanjutan)

Gaya Manajemen Konflik Dominating

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.695	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
domn_1	3.32	.901	92
domn_2	3.27	.950	92
domn_3	3.32	.755	92
domn_4	3.61	.838	92
domn_5	3.17	.921	92

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
domn_1	13.37	5.510	.547	.602
domn_2	13.41	5.234	.574	.586
domn_3	13.37	6.785	.326	.692
domn_4	13.08	7.082	.191	.743
domn_5	13.51	5.132	.636	.557

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.68	8.636	2.939	5

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas (Lanjutan)

Gaya Manajemen Konflik Avoiding

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.658	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
avoid_1	2.77	.950	92
avoid_2	2.45	.882	92
avoid_3	2.82	.937	92
avoid_4	2.09	.860	92
avoid_5	3.14	.859	92
avoid_6	3.14	.933	92

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
avoid_1	13.63	7.884	.388	.615
avoid_2	13.96	8.152	.383	.617
avoid_3	13.59	7.674	.445	.594
avoid_4	14.32	8.570	.308	.642
avoid_5	13.26	8.085	.417	.606
avoid_6	13.26	7.975	.382	.617

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.40	10.858	3.295	6

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas (Lanjutan)

Gaya Manajemen Konflik Compromising

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.767	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
compr_1	3.70	.722	92
compr_2	3.53	.762	92
compr_3	3.47	.791	92
compr_4	3.28	.761	92

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
compr_1	10.28	3.656	.453	.767
compr_2	10.45	3.305	.556	.717
compr_3	10.51	2.956	.679	.647
compr_4	10.70	3.247	.585	.702

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13.98	5.428	2.330	4

Lampiran 3
Statistik Deskriptif

Manajemen konflik

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
integr_mean	92	1.71	5.00	3.6320	.59233
oblig_mean	92	1.67	5.00	3.1014	.56015
domn_mean	92	2.00	5.00	3.3370	.58773
avoid_mean	92	1.17	5.00	2.7337	.54920
compr_mean	92	2.00	5.00	3.4946	.58246
mgtconflict_mean	92	2.16	5.00	3.2597	.36195
Valid N (listwise)	92				

Gaya Kepemimpinan Transformasional

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ideala_mean	92	1.00	5.00	2.8641	.91718
idealb_mean	92	1.00	5.00	3.4810	.87253
inspi_mean	92	1.25	4.75	3.3804	.81746
intel_mean	91	1.25	4.50	3.1621	.72684
indv_mean	92	1.00	5.00	3.0109	.78701
transformasional_mean	91	1.35	4.55	3.1753	.68760
Valid N (listwise)	91				

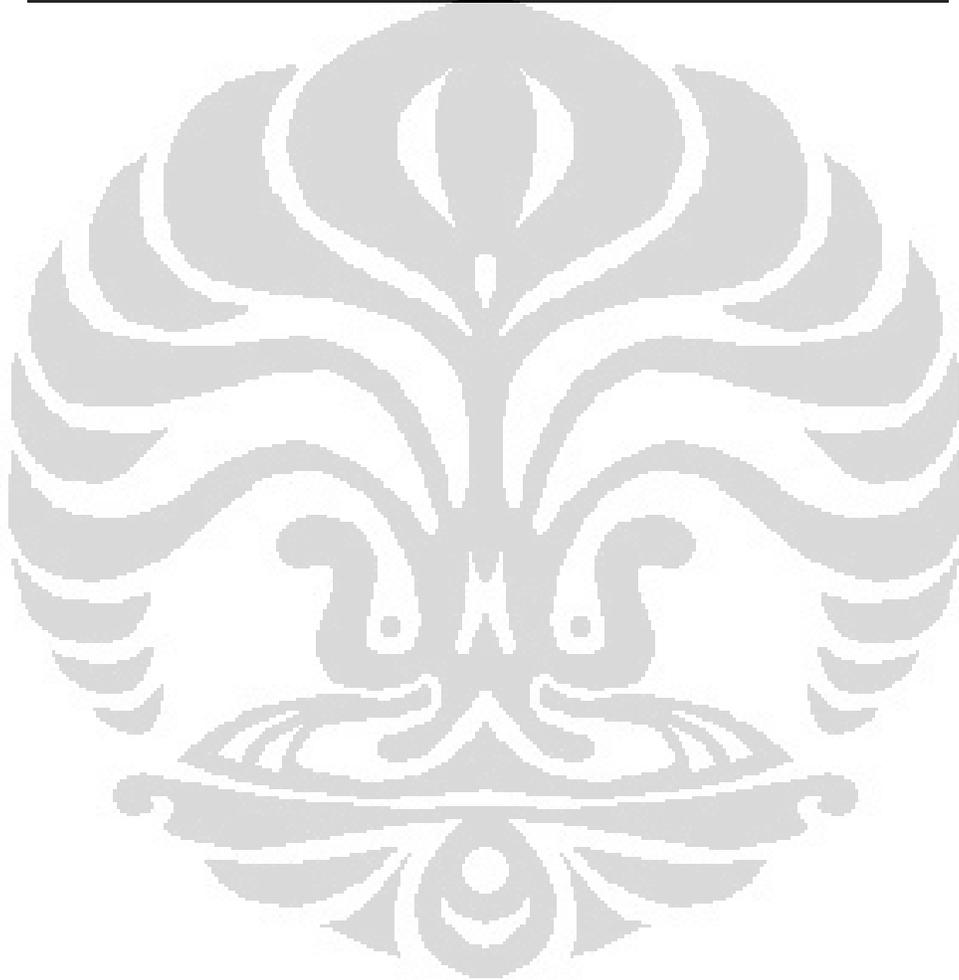
Gaya Kepemimpinan Transaksional

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
cr_mean	92	1.00	5.00	3.1594	.91318
mbea_mean	92	1.25	4.75	3.3967	.80191
mbep_mean	92	1.00	4.67	2.1630	.87356
transaksional_mean	92	1.58	4.36	2.9064	.49399
Valid N (listwise)	92				

Lampiran 3
Statistik Deskriptif (Lanjutan)

Gaya Kepemimpinan *Laissez-faire*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
lf_mean	92	1.00	4.75	2.2228	.81828
Valid N (listwise)	92				



Lampiran 4
General Linear Model

Multivariate Tests ^a						
Effect		Value	F	Hypothesis df.	Error df.	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	.500	16.607 ^a	5.000	83.000	.000
	Wilks' Lambda	.500	16.607 ^a	5.000	83.000	.000
	Hotelling's Trace	1.000	16.607 ^a	5.000	83.000	.000
	Roy's Largest Root	1.000	16.607 ^a	5.000	83.000	.000
transaksional_mean	Pillai's Trace	.103	1.903 ^a	5.000	83.000	.102
	Wilks' Lambda	.897	1.903 ^a	5.000	83.000	.102
	Hotelling's Trace	.115	1.903 ^a	5.000	83.000	.102
	Roy's Largest Root	.115	1.903 ^a	5.000	83.000	.102
transformasional_mean	Pillai's Trace	.123	2.322 ^a	5.000	83.000	.050
	Wilks' Lambda	.877	2.322 ^a	5.000	83.000	.050
	Hotelling's Trace	.140	2.322 ^a	5.000	83.000	.050
	Roy's Largest Root	.140	2.322 ^a	5.000	83.000	.050
lf_mean	Pillai's Trace	.279	6.420 ^a	5.000	83.000	.000
	Wilks' Lambda	.721	6.420 ^a	5.000	83.000	.000
	Hotelling's Trace	.387	6.420 ^a	5.000	83.000	.000
	Roy's Largest Root	.387	6.420 ^a	5.000	83.000	.000

a. Exact statistic

b. Design: Intercept + transaksional_mean + transformasional_mean + lf_mean

Lampiran 4
General Linear Model (Lanjutan)

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	integrating	9.451 ^a	3	3.150	12.339	.000
	obliging	6.713 ^b	3	2.238	9.140	.000
	dominating	3.487 ^c	3	1.162	3.618	.016
	avoiding	6.597 ^d	3	2.199	9.321	.000
	compromising	10.181 ^e	3	3.394	14.450	.000
Intercept	integrating	15.736	1	15.736	61.632	.000
	obliging	5.195	1	5.195	21.219	.000
	dominating	5.773	1	5.773	17.973	.000
	avoiding	3.793	1	3.793	16.077	.000
	compromising	10.517	1	10.517	44.779	.000
transaksional	integrating	.062	1	.062	.244	.623
	obliging	1.333	1	1.333	5.446	.022
	dominating	.006	1	.006	.019	.891
	avoiding	1.364	1	1.364	5.782	.018
	compromising	.280	1	.280	1.192	.278
transformasional	integrating	1.037	1	1.037	4.062	.047
	obliging	.424	1	.424	1.733	.192
	dominating	1.243	1	1.243	3.870	.052
	avoiding	.380	1	.380	1.613	.208
	compromising	1.376	1	1.376	5.858	.018
Laissez-faire	integrating	2.861	1	2.861	11.206	.001
	obliging	.372	1	.372	1.521	.221
	dominating	2.562	1	2.562	7.978	.006
	avoiding	3.677	1	3.677	15.587	.000
	compromising	1.837	1	1.837	7.822	.006
Error	integrating	22.213	87	.255		
	obliging	21.299	87	.245		
	dominating	27.944	87	.321		
	avoiding	20.525	87	.236		
	compromising	20.433	87	.235		
Total	integrating	1228.367	91			
	obliging	898.806	91			

Lampiran 4
General Linear Model (Lanjutan)

	dominating	1044.320	91			
	avoiding	710.278	91			
	compromising	1138.375	91			
Corrected Total	integrating	31.664	90			
	obliging	28.012	90			
	dominating	31.430	90			
	avoiding	27.123	90			
	compromising	30.614	90			

- a. R Squared = .298 (Adjusted R Squared = .274)
 b. R Squared = .240 (Adjusted R Squared = .213)
 c. R Squared = .111 (Adjusted R Squared = .080)
 d. R Squared = .243 (Adjusted R Squared = .217)
 e. R Squared = .333 (Adjusted R Squared = .310)

Lampiran 4
General Linear Model (Lanjutan)

Parameter Estimates

Dependent Variable	Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
integr_mean	Intercept	3.233	.412	7.851	.000	2.414	4.052
	transaksional_mean	.072	.146	.494	.623	-.218	.362
	transformasional_mean	.230	.114	2.016	.047	.003	.456
	lf_mean	-.245	.073	-3.348	.001	-.391	-.100
oblig_mean	Intercept	1.858	.403	4.606	.000	1.056	2.659
	transaksional_mean	.333	.143	2.334	.022	.049	.617
	transformasional_mean	.147	.112	1.316	.192	-.075	.368
	lf_mean	-.088	.072	-1.233	.221	-.231	.054
domn_mean	Intercept	1.958	.462	4.239	.000	1.040	2.876
	transaksional_mean	.023	.164	.138	.891	-.303	.348
	transformasional_mean	.251	.128	1.967	.052	-.003	.505
	lf_mean	.232	.082	2.825	.006	.069	.395
avoid_mean	Intercept	1.587	.396	4.010	.000	.800	2.374
	transaksional_mean	.337	.140	2.405	.018	.058	.616
	transformasional_mean	-.139	.109	-1.270	.208	-.357	.079
	lf_mean	.278	.070	3.948	.000	.138	.418
compr_mean	Intercept	2.643	.395	6.692	.000	1.858	3.428
	transaksional_mean	.153	.140	1.092	.278	-.125	.431
	transformasional_mean	.264	.109	2.420	.018	.047	.481
	lf_mean	-.196	.070	-2.797	.006	-.336	-.057