

**PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PT. TASPEN (PERSERO)
KANTOR CABANG YOGYAKARTA**

TUGAS AKHIR

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh
Gelar Profesi Ahli Madya



Oleh

Sofi Wulandari Istomo

NIM 10409134009

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI DIII
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2013**

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Sofi Wulandari Istomo

NIM : 10409134009

Program Studi : Akuntansi D III

Judul Tugas Akhir : Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta

Menyatakan bahwa karya ilmiah ini merupakan hasil kerja sendiri dan sepanjang sepengetahuan saya tidak berisi materi yang dipublikasikan atau dipergunakan sebagai persyaratan penyelesaian studi di perguruan tinggi oleh orang lain kecuali pada bagian-bagian tertentu saya ambil sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim. Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Yogyakarta, 31 Mei 2013

Yang menyatakan,



Sofi Wulandari Istomo

**PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PT. TASPEN (PERSERO)
KANTOR CABANG YOGYAKARTA**

TUGAS AKHIR

Telah disetujui dan disahkan Pembimbing Tugas Akhir

Program Studi Akuntansi Diploma III

Pada tanggal ...31 Mei..... 2013



Disetujui,

Koordinator Program Studi
Akuntansi Diploma III

Ani Widayati, M.Pd

NIP. 197309082001122001

Dosen Pembimbing

Sukirno, Ph.D.

NIP. 196904141994031002

Universitas Negeri Yogyakarta

Kampus Wates

Ketua Pengelola



Dapan, M. Kes

NIP. 195710121985021001

TUGAS AKHIR
PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PT. TASPEN (PERSERO)
KANTOR CABANG YOGYAKARTA

Disusun oleh:

Sofi Wulandari Istomo

10409134009

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji Tugas Akhir Program Studi

Akuntansi D III

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta

Pada tanggal 25 Juni2013 dan dinyatakan telah memenuhi

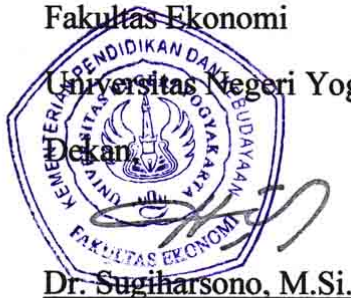
syarat guna memperoleh gelar Ahli Madya

Susunan Tim Penguji


	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua merangkap anggota	Abdullah Taman, M.Si., Ak	
Sekretaris merangkap anggota	Sukirno, Ph. D.

Yogyakarta,

Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta



Dekan,
Dr. Sugiharsono, M.Si.

NIP. 195503281983031002 

Universitas Negeri Yogyakarta
Kampus Wates



Ketua Pengelola,
Dapan, M. Kes.

NIP. 195710121985021001

MOTTO

- “Hai orang yang beriman, jadikanlah sabar dan sholatmu sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang sabar” (Al-Baqarah: 153)
- Jangan pernah berhenti untuk selalu berdoa, berusaha dan bersyukur (Penulis)

PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan untuk:

- Ibu saya Pujiati (Alm)
- Orang tua saya yang senantiasa selalu memberikan doa dan motivasi
- Kakek dan Nenek (Alm) saya yang selalu memberikan doa dan semangat
- Universitas Negeri Yogyakarta

Karya ini kuingkiskan untuk:

- Kakak perempuan saya Norma Sofiati Istomo
- Bang Farid dan mas Alfian yang selalu memberikan masukan dan motivasi
- Sahabat-sahabatku Naya, Yani, Elsa, Santi, Ayu
- Teman-teman Akuntansi D III angkatan 2010
- Saudara-saudaraku di HIMA D III FE UNY

ABSTRAK

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

OLEH :

SOFI WULANDARI ISTOMO

10409134009

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : (1) Manajemen konflik pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta (2) Kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta (3) Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.

Subyek penelitian ini adalah karyawan di PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta yang diambil sebanyak 26 karyawan. Data dikumpulkan dokumentasi dan kuesioner. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana, koefisiensi determinan, dan analisis korelasi *product moment*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Tingkat manajemen konflik pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta yaitu sebesar 82,3% pada terletak pada daerah sangat baik (SB), artinya manajemen konflik pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta sangat baik. (2) Tingkat kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta yaitu sebesar 70,9% pada terletak pada daerah baik (B), artinya kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta baik. (3) Manajemen konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta ditunjukkan oleh hasil perhitungan dari analisis linier sederhana dimana $Y = -0.1943 + 0,0661X$, ini menunjukkan bahwa manajemen konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat pengaruh 39,69%. Berdasarkan nilai t hitung sebesar dari t tabel ($3,8875 > 2,064$) sehingga hiotesis dapat diterima

Kata kunci = Kinerja Karyawan, Manajemen konflik

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warohmatullohi wabarokatuh

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT, Dzat yang menjadi penguasa segalanya termasuk ilmu pengetahuan dan senantiasa melimpahkan segala ridha dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul "Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta" dengan lancar.

Diajakannya Tugas Akhir ini adalah untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Diploma III Akuntansi. Selama penyusunan tugas akhir penulis telah banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini tidak lupa penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.A., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Dapan, M.Kes., Ketua Pengelola Universitas Negeri Yogyakarta. Kampus Wates.
4. Ani Widayati, M.Pd., Ketua Program Studi Akuntansi D III Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
5. Sukirno, Ph. D., Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan Tugas Akhir

6. Dody Susanto, SH M.Si, Kepala Cabang PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta beserta jajaran direksi, staf dan karyawan.
7. Sahabat-sahabatku Akuntansi D III angkatan 2010 Universitas Negeri Yogyakarta yang senantiasa memberikan motivasi kepada saya untuk dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan, yang telah memberikan motivasi, bantuan moril dan materil untuk penyelesaian laporan ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tugas Akhir ini jauh dari sempurna serta masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan di masa mendatang. Akan tetapi, penulis berharap semoga Tugas Akhir ini bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Wassalamu'alaikum warohmatullohi wabarokatuh.

Yogyakarta, 31 Mei 2013

Penulis



Sofi Wulandari Istomo

NIM. 10409134009

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Pembatasan Masalah	7
D. Perumusan Masalah.....	7
E. Tujuan Penelitian.....	8
F. Manfaat Penelitian.....	8
BABII KAJIAN TEORI	10
A. Kinerja.....	10
1. Pengertian Kinerja	10
2. Jenis-jenis Kinerja.....	11
3. Indikator Kinerja.....	12
4. Penilaian Kinerja.....	13
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	14
C. Manajemen Konflik	15
1. Pengertian Manajemen Konflik	15
2. Jenis-jenis Konflik	16
3. Indikator Manajemen Konflik.....	18
4. Pendekatan Konflik.....	20

	D. Pengaruh Konflik	25
	1. Pengaruh Positif Terjadinya Konflik	25
	2. Pengaruh Negatif Terjadinya Konflik.....	26
	E. Kerangka Berfikir	27
	F. Hipotesis	28
BAB III	METODE PENELITIAN	29
	A. Metode Penelitian	29
	B. Tempat dan Waktu Penelitian	29
	C. Teknik Pengumpulan Data.....	29
	D. Subyek Penelitian.....	30
	E. Definisi Operasional Variabel.....	30
	F. Instrumen Penelitian	32
	G. Teknik Analisis Data.....	35
	H. Pengujian Hipotesis	37
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	38
	A. Hasil Penelitian	38
	Data Umum	38
	B. Analisis Data dan Pembahasan	54
	1. Data Khusus	54
	2. Analisis Data.....	59
	3. Pembahasan.....	63
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	67
	A. Kesimpulan	67
	B. Saran	68
	DAFTAR PUSTAKA	70
	LAMPIRAN.....	71

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Manajemen Konflik dan Kinerja Karyawan	32
Tabel 2. Instrumen Skala Likert.....	34
Tabel 3. Tingkat Hubungan Korelasi.....	36
Tabel 4. Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.....	55
Tabel 5. Manajemen Konflik Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.....	57
Tabel 6. Tingkat Hubungan Korelasi	61

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Kerangka Berfikir.....	27
Gambar 2. Logo PT. TASPEN (Persero).....	41
Gambar 3. Struktur Organisasi Kantor Cabang Type A	47

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Angket Penelitian	72
Lampiran 2. Sebaran Data Variabel Manajemen Konflik Dan Kinerja Karyawan.....	77
Lampiran 3. Hasil Kuesioner Mengenai Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.....	79
Lampiran 4. Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.....	80
Lampiran 5. Hasil Kuesioner Mengenai Manajemen Konflik Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta	81
Lampiran 6. Manajemen Konflik Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.....	82
Lampiran 7. Perhitungan Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta.....	83
Lampiran 8. Perhitungan Analisis Regresi Linier Sederhana	85
Lampiran 9. Perhitungan Analisis Korelasi Product Moment	87
Lampiran 10. Perhitungan Uji t	89

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

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

Dalam suatu perusahaan keberadaan konflik tidak dapat dihindarkan, dengan kata lain konflik selalu hadir. Untuk itu perlu adanya manajemen konflik dalam perusahaan. Konflik merupakan proses interaksi antara dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih yang bertentangan dalam berpendapat dan tujuannya. Setiap karyawan memiliki kreativitas/pola berfikir, aktivitas serta sifat/karakter yang berbeda-beda satu dengan yang lain, sehingga tidak menutup kemungkinan dalam aktivitas atau dalam bekerja dapat ditemukan persaingan atau bentrokan yang menimbulkan masalah bagi yang bersangkutan maupun bagi perusahaan, jika masalah tersebut dibiarkan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Wahyudi (2006:3) pandangan lama menganggap konflik dalam organisasi sebagai suatu hal

yang negatif, menjerumus pada perpecahan organisasi, karena itu harus dihilangkan karena menghambat kinerja optimal. Perselisihan dianggap sebagai indikasi adanya sesuatu yang salah dengan organisasi, dan itu berarti aturan-aturan organisasi tidak dijalankan.

Masalah-masalah yang dihadapi organisasi pada umumnya juga terjadi pada organisasi sosial, organisasi pendidikan dan organisasi yang berorientasi pada laba. Jika dalam sistem pendidikan manajemen pendidikan merupakan salah satu masalah pokok yang menimbulkan krisis dalam dunia pendidikan dewasa ini, dikarenakan ketiadaan tenaga-tenaga administrator pendidikan yang profesional (Wahyudi, 2006:4). Demikian pula dalam manajemen perusahaan diperlukan tenaga kerja yang mampu menangani berbagai masalah yang timbul. Pernyataan ini mengarah pada tindakan yang efektif dan efisien yang akan diambil oleh seorang pemimpin untuk menyelesaikan konflik yang disebut dengan manajemen konflik.

Wirawan (2010:129) menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkan untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Manajemen konflik adalah cara yang dapat digunakan dari pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga untuk menghadapi perselisihan antara dua orang atau lebih atau dua kelompok atau lebih supaya menemukan titik terang atas permasalahan tersebut.

PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta merupakan perusahaan BUMN yang diberi tugas untuk mengelola Program Asuransi Sosial yang terdiri dari Program Dana Pensiun dan Tabungan Mengelola Hari Tua (THT). Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor : 812/KMK.03/1988 tanggal 23 Agustus 1988 dan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 842-1-755 tanggal 27 September 1988 maka dibukalah Kantor Cabang PT. TASPEN (Persero) Yogyakarta.

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

Dalam suatu perusahaan di butuhkan sumber daya manusia yang memiliki kuantitas dan kualitas kerja karyawan seperti kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan serta

volume kerja yang dihasilkan dalam keadaan normal sangat berpengaruh dalam suatu perusahaan. Karena setiap perusahaan menginginkan kerapian, ketelitian disetiap kinerja karyawan, begitu juga pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta memang sudah banyak dalam kinerja, karyawan mengedepankan kerapian, ketelitian namun masih ada beberapa terjadi kurang teliti dan salah dalam kinerja sehingga terjadi kesalahpahaman yang mengakibatkan konflik antar karyawan. Kerjasama yang baik agar tercapainya suatu visi dan misi perusahaan tersebut, pemanfaatan waktu kerja juga dibutuhkan seperti datang tepat waktu dan tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang sudah dibebankan kepada karyawan tersebut sehingga pekerjaan tidak menumpuk. Dalam PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta beberapa karyawan yang mempunyai kuantitas dan kualitas kerja baik atau lebih dari yang lain. Dalam pemanfaatan waktu juga masih beberapa karyawan yang mau memanfaatkan waktu dengan baik, yang mengakibatkan terhambatnya pekerjaan karyawan yang lain karena pekerjaan tersebut saling bersangkutan. Dalam kerjasama antar karyawan sudah terjalin baik tetapi terkadang masih terjadi perselisihan karena kualitas, kuantitas, dan gaya bahasa setiap karyawan yang berbeda sehingga mengakibatkan kinerja karyawan menjadi kurang optimal. Dalam hal ini dapat menimbulkan masalah dan akan berdampak buruk dengan kinerja karyawan yang bersangkutan. Maka diperlukan pendekatan-pendekatan manajemen

konflik seperti melatih pejabat-pejabat kunci untuk mendalami teknik-teknik manajemen konflik agar dapat menangani jika terjadi konflik.

Konflik yang terjadi antar karyawan dalam perusahaan, jika tidak ditangani dengan baik, akan mengakibatkan adanya hambatan bagi karyawan untuk bekerjasama dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan sehingga kinerja karyawan tersebut menjadi menurun. Manajemen konflik sangat penting bagi PT. TASPEN (persero) Kantor Cabang Yogyakarta karena manajemen konflik merupakan salah satu cara untuk mengoptimalkan sumber daya manusia sehingga kinerja karyawan dapat maksimal. Dengan adanya manajemen konflik karyawan menjadi tahu bagaimana pentingnya komunikasi yang baik serta saling memahami perbedaan dan kerjasama untuk menyelesaikan tugas/ pekerjaan yang tidak mungkin diselesaikan diri sendiri serta dapat menjadi pelajaran bagi karyawan untuk lebih berkembang

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

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka terdapat identifikasi masalah:

1. Dalam PT. TASPEN Kantor Cabang Yogyakarta memang sudah banyak dalam kinerja karyawan mengedepankan kerapian, ketelitian namun masih ada beberapa terjadi kesalahan dalam kinerja sehingga terjadi kesalahpahaman yang mengakibatkan konflik antar karyawan.
2. Pada PT. TASPEN (persero) Kantor Cabang Yogyakarta dalam pemanfaatan waktu juga masih beberapa karyawan yang mau memanfaatkan waktu dengan baik sehingga terjadi penumpukan pekerjaan, yang mengakibatkan terhambatnya pekerjaan karyawan yang lain karena pekerjaan tersebut saling bersangkutan.
3. Dalam kerjasama antar karyawan pada PT. TASPEN (persero) Kantor Cabang Yogyakarta sudah terjalin baik tetapi terkadang masih terjadi perselisihan karena kualitas, kuantitas, dan gaya bahasa setiap karyawan yang berbeda sehingga mengakibatkan kinerja karyawan menjadi kurang optimal.

C. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah dalam penelitian ini bertujuan untuk memfokuskan penelitian ini pada pokok permasalahan, sehingga tidak menyimpang dari sarannya dalam membahas penelitian ini. Karena begitu pentingnya kinerja karyawan dalam tujuan perusahaan, maka jika terjadi konflik akan berpengaruh dengan kinerja karyawan maka diperlukan manajemen konflik dalam perusahaan. Untuk itu dalam penelitian ini penulis membatasi masalah pada pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.

D. Perumusan Masalah

Dari latar belakang yang diuraikan, maka permasalahan dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimanakah manajemen konflik pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta?
2. Bagaimanakah kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta?
3. Bagaimanakah pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta?

E. Tujuan Penelitian

Dengan mengadakan penelitian yang penulis lakukan di PT. TASPEN (Persero) kantor cabang Yogyakarta, maka penulis mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui manajemen konflik PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.

F. Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis
 - a. Untuk memenuhi syarat kelulusan jenjang Ahli Madya (Amd) jurusan Akuntansi D III Universitas Negeri Yogyakarta.
 - b. Untuk menerapkan dan memadukan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan di Universitas Negeri Yogyakarta.
 - c. Dapat mengetahui kualitas penulis dan mengaplikasikan ilmu yang dimiliki.
2. Bagi PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta

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

3. Bagi Peneliti Lain

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

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Menurut Wahyudi (2006:68) menyatakan bahwa kinerja atau performansi kerja adalah hasil kerja sebagai gambaran pekerjaan yang telah dilakukan di dalam organisasi. Menurut Wirawan (2009:5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Menurut Ade Florent (2010) kinerja merupakan prestasi kerja seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya di dalam suatu perusahaan yang meliputi kejujuran, loyalitas, kedisiplinan, kerja sama, tanggung jawab, sikap, kehadiran, kuantitas, pekerjaan, kualitas kerja dan peningkatan kerja. *Performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Suyadi, 1999:2).

Dapat disimpulkan oleh penulis bahwa kinerja adalah merupakan hasil kualitas maupun kuantitas dari suatu proses seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya dalam suatu perusahaan/ organisasi.

2. Jenis-jenis Kinerja

Kinerja suatu organisasi tergantung kepada etos kerja dari anggota organisasi bersangkutan. Keberhasilan organisasi dengan ragam kinerja tergantung kepada kinerja para peserta organisasi yang bersangkutan. Di dalam suatu organisasi dikenal 3 (tiga) jenis kinerja (Suyadi, 1999:140-143):

a. Kinerja Strategik

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

b. Kinerja Administratif

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

c. Kinerja Operasional

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

3. Indikator Kinerja

Indikator adalah gambaran/ciri-ciri/ ukuran yang menggambarkan status suatu situasi/ kondisi/ capaian terhadap sesuatu sasaran atau hasil. Sedangkan kinerja adalah ukuran kerja/ unjuk karya (*performance*) yang dihasilkan suatu kegiatan atau suatu proses. Jadi indikator kinerja adalah gambaran/ ciri-ciri/ ukuran yang menggambarkan status kinerja yang dihasilkan sesuatu kegiatan atau suatu proses.

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

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

Selain memedomani kriteria tersebut, *performance* atau kinerja dihasilkan oleh adanya tiga hal, yaitu :

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

4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan evaluasi resmi dan periodik tentang hasil pekerjaan seorang pekerja diukur dengan kriteria pekerjaan yang telah ditentukan (Wahyudi, 2006). Penilaian kinerja adalah hasil karya seorang karyawan yang telah melaksanakan pekerjaannya dalam suatu perusahaan/organisasi yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran.

Agar kegiatan penilaian dapat berlangsung sesuai dengan harapan, maka langkah-langkah yang ditempuh adalah (Wahyudi, 2006):

- a. Mendefinisikan pekerjaan, berarti memastikan bahwa pimpinan (evaluator) dan bawahan sama-sama sepakat dengan rincian tugas dan instrumen yang akan digunakan untuk menilai kinerja.
- b. Penilaian prestasi, berarti membandingkan antara prestasi aktual anggota/ karyawan dengan instrumen penilaian.
- c. Menyediakan umpan balik, berarti mengadakan pertemuan-pertemuan untuk membahas prestasi kemajuan bawahan. Dalam

pertemuan dirancang rencana pengembangan yang mungkin diperlukan.

Wahyudi (2006:71-72) mengukur kinerja, yaitu mengamati perilaku karyawan dalam bekerja, dan menghitung keberhasilan penyelesaian tugas dalam jangka waktu yang ditetapkan. Dengan demikian dalam penilaian performansi kerja/kinerja, hubungan antara penilai (pimpinan/*supervisor*) dengan pihak yang dinilai (karyawan) terjalin dengan baik, tidak semata-mata mencari kesalahan tetapi lebih bertujuan untuk menindak lanjuti hasil penilaian dan menghargai prestasi kerja karyawan.

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

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

1. Faktor kemampuan (*ability*) : Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi : Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.
3. Faktor Konflik : Konflik merupakan keadaan dimana terjadi perselisihan antar individu maupun antara kelompok dalam berpendapat dan tujuan perusahaan/organisasi.

C. Manajemen Konflik

1. Pengertian Manajemen Konflik

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

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

Jadi Manajemen konflik adalah cara yang dapat digunakan dari pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga untuk menghadapi perselisihan antara dua orang atau lebih atau dua kelompok atau lebih supaya menemukan titik terang atas permasalahan tersebut. Sedangkan

menurut Wirawan (2010:129) manajemen konflik merupakan proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkan untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Ade Florent (2010) manajemen konflik merupakan cara yang dilakukan oleh pimpinan dalam menstimulasi konflik, mengurangi konflik dan menyelesaikan konflik yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan produktivitas organisasi.

2. Jenis-jenis Konflik

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

a. Konflik di Dalam Diri Individu

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

b. Konflik Antar Individu di Dalam Organisasi yang Sama

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

c. Konflik Antar Individu dengan Kelompok

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

d. Konflik Antar Kelompok dengan Organisasi yang Sama

Konflik yang banyak terjadi didalam organisasi – organisasi, karena tiap kelompok dalam organisasi mempunyai kepentingan dan tujuan yang berbeda dan antar kelompok sendiri menginginkan segala kepentingan dan tujuannya dapat tercapai dengan baik walaupun harus berbenturan dengan kelompok lainnya.

e. Konflik Antar Organisasi Dalam Bidang Ekonomi

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

3. Indikator Manajemen Konflik

Di bawah ini merupakan beberapa indikator dari manajemen konflik adalah:

a. Keterbatasan Sumber Daya

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

b. Struktur Organisasi

Salah satu penyebab terjadinya konflik dalam organisasi adalah pembagian tugas dalam birokrasi organisasi spesialisasi tenaga kerja pelaksanaannya. Ade Florent (2010) struktur organisasi adalah sistem formal hubungan-hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasi tugas-tugas sejumlah orang dan kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Persaingan untuk meningkatkan status pada setiap

bagian atau unit kerja bertujuan untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pimpinan. Masalah yang muncul dalam struktur organisasi berkenaan dengan persaingan pengaruh dan kekuasaan antar bagian/unit kerja, sistem penilaian yang tidak jelas, dan perbedaan dalam menafsirkan tujuan organisasi.

c. Komunikasi

Komunikasi yang tidak baik sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi. Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik, misalnya informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan bahasa yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi. Sebagai contoh, gaya berbicara atau budaya komunikasi suatu kelompok masyarakat tertentu sering kali bisa menyinggu perasaan orang yang tidak memahaminya (Wirawan, 2010:12).

d. Perbedaan Individu

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

4. Pendekatan Konflik

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

Wahyudi (2006:48) mengingat kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi. Tidak ada teknik pengendalian konflik yang dapat digunakan dalam segala situasi, karena setiap pendekatan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Tiga cara umum untuk menghadap konflik yaitu:

a. Menstimulasi Konflik

Menurut Wahyudi (2006:48) stimulasi diperlukan apabila satuan-satuan kerja di dalam organisasi terlambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah. Situasi terlalu konflik rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif akhirnya menjadi pasif. Wahyudi (2006:49)

mengatakan bahwa metode yang dilakukan dalam menstimulasi konflik yaitu;

- 1) Memasukan anggota yang memiliki sikap, perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku.
- 2) Merestruksikan organisasi terutama rotasi jabatan dan pembagian tugas-tugas baru
- 3) Menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan yang dialami.
- 4) Meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif, promosi jabatan ataupun penghargaan lainnya.
- 5) Memilih pimpinan baru yang lebih demokratis.

b. Mengurangi atau Menekan Konflik

Manajer yang mempunyai pandangan tradisional berusaha menekan konflik dari pada menstimulasi konflik. Karena strategi pengurangan konflik berusaha meminimalkan kejadian konflik, tetapi tidak menyentuh masalah-masalah yang menimbulkan konflik. Sedangkan menurut Wahyudi (2006:49) tindakan mengurai konflik dilakukan apabila tingkat konflik tinggi dan menjurus pada tingkat destruktif disertai penurunan produktivitas kerja tiap unit/bagian.

c. Menyelesaikan Konflik

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

Wahyudi (2006:57) menerangkan bahwa untuk mengatasi konflik dapat dilakukan pendekatan sebagai berikut:

a. Konfrontasi

Pemecahan masalah untuk mengurangi ketegangan melalui pertemuan tatap muka antar kelompok. Dengan tujuan pertemuan adalah untuk mengenalkan permasalahan dan menyelesaikannya. Kelompok-kelompok yang sedang konflik diberi kesempatan berdebat terbuka mengenai berbagai topik dan membahas semua masalah yang relevan sampai keputusan tercapai.

b. Negosiasi dan Tawar Menawar

Perundingan mempertemukan dua pihak dengan kepentingan yang berbeda untuk mencapai sebuah persetujuan. Masing-masing menurunkan tuntutan optimalnya sehingga mencapai titik temu. Dalam perundingan, tidak ada yang dikalahkan, semua pihak menghindari perasaan telah memenangkan tuntutan.

c. Penyerapan

Cara mengelola konflik organisasi antara kelompok besar dengan kelompok kecil. Kelompok kecil mendapatkan sebagian

yang diinginkan tetapi sebagai konsekuensinya harus ikut bertanggungjawab terhadap pelaksanaannya.

Wahyudi (2006:57) konflik yang dikelola secara positif dan konstruktif dapat mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian pendekatan dalam pengelolaan konflik menjadi suatu hal yang penting. Wahyudi (2006:58) mengemukakan pendekatan-pendekatan yang umum dilakukan terhadap manajemen konflik:

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

Wahyudi (2006:63) berpendapat bahwa, metode-metode seperti dominasi, kompromis, dan pemecahan problem integrative merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam penyelesaian konflik.

1) Metode dominasi

Berusaha menekan konflik dan bukan menyelesaikannya. Dengan cara memaksakan, konflik diharapkan reda dengan sendirinya. Ada empat cara yang dapat ditempuh melalui metode dominasi:

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

2) Kompromis

Penyelesaian konflik dengan jalan menghimbau pihak yang terlibat konflik untuk mengorbankan tujuan masing-masing kelompok guna mencapai sasaran yang lebih penting bagi kelangsungan organisasi. Penyelesaian konflik dengan metode kompromis dapat dilakukan dengan cara:

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

3) Pemecahan Problem Integratif

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

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

D. Pengaruh Konflik

1. Pengaruh Positif Terjadinya Konflik

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

- a. Konflik akan mencegah stagnasi.
- b. Konflik akan memberikan stimulasi terhadap timbulnya rasa penting dan keingintahuan.
- c. Konflik akan menjadi media pengungkapan persoalan, sehingga dapat di pelajari jalan pemecahannya.
- d. Konflik merupakan dasar bagi terjadinya perubahan, baik perorangan maupun perubahan sosial.

- e. Konflik dapat membantu bagi pengujian kemampuan, sangat berguna untuk keperluan belajar dan pengembangan.
- f. Konflik dapat membantu orang – orang dan kelompok untuk menciptakan identitas dan citra mereka.

2. Pengaruh Negatif Terjadinya Konflik

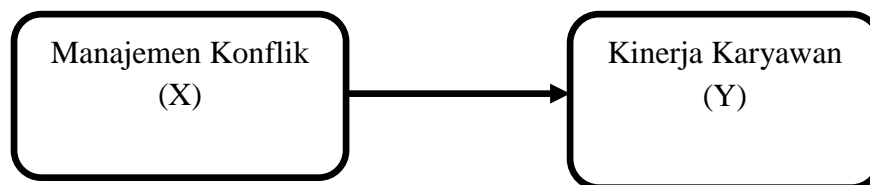
Sedangkan dampak atau pengaruh yang ditimbulkan jika konflik tidak dimanajemen dengan baik atau suatu perusahaan tidak memiliki manajemen konflik yang baik untuk mengatasi suatu konflik di dalamnya.

Maka akan mengakibatkan sebagai berikut:

- a. Tidak lagi sejalan antar seseorang dengan orang lain atau kelompok dengan kelompok lain untuk menuju tujuan perusahaan.
- b. Dapat menurunkan kinerja karyawan.
- c. Menghambat tumbuh kembang kerjasama dalam perusahaan.
- d. Dapat menghalangi kerjasama antar individu.
- e. Dapat mengganggu saluran komunikasi antar karyawan.

E. Kerangka Berfikir

Berikut merupakan kerangka berfikir yang akan menjadi dasar terhadap pemikiran penelitian ini. Di mana dapat diperoleh gambaran keterkaitan antara manajemen konflik dengan kinerja karyawan:



Gambar 1. Kerangka Berfikir Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan

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

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

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

F. Hipotesis

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

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Menurut Sugiyono (2011:8) metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian : PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang
Yogyakarta JL. Ipda Tut Harsono No. 55
Timoho Yogyakarta.

Waktu Pelaksanaan : Penelitian dilakukan pada bulan April-Mei
2013

C. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang sesuai dengan permasalahan yang akan dibahas dalam penulisan ,maka penulis menggunakan metode:

1. Dokumentasi

Adalah melakukan pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dokumen yang ada. Data yang diperoleh yaitu peneliti mengetahui struktur organisasi, mendapatkan informasi tentang kinerja karyawan, serta berbagai

hal tentang yang bersangkutan dengan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.

2. *Questionnaire*

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

D. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini subjek penelitian sendiri merupakan keseluruhan jumlah karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta. Subjek dalam penelitian ini yaitu karyawan sebanyak 26 orang termasuk kepala seksi dan kepala bidang.

E. Definisi Operasional Variabel

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

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

1. Variabel Terikat

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat yaitu kinerja. Kinerja merupakan hasil kualitas maupun kuantitas dari suatu proses seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya dalam suatu perusahaan/organisasi. Dengan indikator kinerja:

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Pemanfaatan waktu
- d. Kerjasama.

2. Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau adanya variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas yaitu manajemen konflik. Manajemen konflik adalah cara yang dapat digunakan dari pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga untuk menghadapi perselisihan antara dua orang atau lebih atau dua kelompok atau lebih supaya menemukan titik terang atas permasalahan tersebut. Dengan indikator konflik :

- a. Keterbatasan sumber daya

- b. Struktur organisasi
- c. Komunikasi yang tidak baik
- d. Perbedaan individu.

F. Instrumen Penelitian

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

Table 1. Kisi-kisi Instrument Manajemen Konflik dan Kinerja Karyawan

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No. Item Kuisisioner	Skala
Manajemen Konflik (X)	Cara yang dapat digunakan dari pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga	1. Keterbatasan Sumber Daya	1 dan 2	Likert
		2. Struktur Oranisasi	6 dan 10	

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No. Item Kuisisioner	Skala
	Untuk menghadapi perselisihan antara dua orang atau lebih atau dua kelompok atau lebih supaya menemukan titik terang atas permasalahan	3. Komunikasi 4. Perbedaan Individu	3, 4, dan 5 7, 8, dan 9	Likert Likert
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kualitas maupun kuantitas dari suatu proses seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya dalam suatu perusahaan/ organisasi	1. Kuantitas Kerja 2. Kualitas Kerja 3. Pemanfaatan Waktu 4. Kerjasama	1 dan 10 5 dan 7 2, 4, dan 8 3, 6 dan 9	Likert Likert Likert Likert

Sumber : diolah dari Wahyudi (2008)

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

Table 2. Instrumen Skala Likert

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2011:93)

Jika semakin tinggi nilai atau skor yang diperoleh oleh responden merupakan indikasi bahwa responden tersebut sikapnya makin positif terhadap objek yang ingin diteliti oleh peneliti.

G. Teknik Analisis Data

1. Analisis Regresi Linier Sederhana

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

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = variabel *dependen*/Kinerja Karyawan

a = Konstansta

b = Koefisien regresi

X = Variabel bebas/ Manajemen Konflik

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

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

2. Koefisiensi Determinan

Analisis Koefisiensi determinasi (Kd) digunakan untuk melihat seberapa besar variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat yang dinyatakan dalam persentase. Besarnya koefisien determinasi dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Riduwan dan Sunarto, 2007:81):

$$Kd = r_{xy}^2 \times 100\%$$

Dimana:

Kd = Seberapa jauh perubahan variabel Y dipergunakan oleh variabel X

r_{xy}^2 = Kuadrat korelasi

3. Analisis Korelasi *Product Moment*

Analisis korelasi *product moment* merupakan suatu ukuran yang didasarkan pada pangkat deviasinya (Noegroho, 2007:285). Rumus untuk menentukan korelasi *product moment* :

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Untuk dapat menilai dan menghitung adanya hubungan atau tinggi rendahnya tingkat hubungan kedua variabel berdasarkan berdasarkan nilai koefisien korelasi dapat dilihat besar skala perhitungan sebagai berikut:

Tabel 3. Tingkat Hubungan Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 0, 100	Sangat Kuat

sumber : Sugiyono (2011:214)

H. Pengujian Hipotesis

Uji-t (parsial)

Uji-t menguji apakah variabel bebas mempunyai pengaruh signifikan terhadap nilai variabel terikat dengan rumusan hipotesis sebagai berikut :

Ho : $b_1 = 0$ berarti variabel bebas yaitu Manajemen Konflik (X) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja (Y).

Ha : $b_1 \neq 0$ artinya variabel bebas yaitu Manajemen konflik(X) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja (Y). Kriteria penerimaan hipotesis berdasarkan uji t (dua sisi) sebagai berikut :

Ho diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dengan $\alpha = 5\%$

H1 diterima jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ dengan $\alpha = 5\%$

Dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{Hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t : nilai uji t

r : koefisien Korelasi

n: Jumlah sampel

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Data Umum

a. Sejarah PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta

PT. TASPEN (Persero) beridiri pada tanggal 17 April 1963 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor: 15 tahun 1963 dengan nama Perusahaan Negara Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri yang di singkat menjadi PN. TASPEN. Berdirinya dilatarbelakangi keinginan untuk meningkatkan kesejahteraan Pegawai Negeri dan keluarganya yang dirintis melalu konferensi kedejahteraan Pegawai Negeri pada tangaal 25-26 Juli 1960 di Jakarta. Hasil konferensi tersebut dituangkan dalam keputusan Menteri Pertama RI Nomor: 388/MP/1960 yang antara lain menetapkan perlunya pembentukan jaminan social bagi Pegawai Negeri dan keluarganya pada saat mengahiri pengabdianya kepada Negara.

PN TASPEN mendapatkan peningkatan status menjadi Perusahaan Umum (PERUM) berdasarkan Surat keputusan Menteri Keuangan RI Nomor: Kep. 749/MK/IV/1970 sehingga menjaddi PERUM TASPEN. Pada 1981 PERRUM TASPEN mendapatkan peningkatan menjadi Perseroan Terbatas berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 26: tahun 1981 dengan nama

Perusahaan Perseroan (Persero) PT Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri, disingkat PT TASPEN. PT. TASPEN (Persero) merupakan Badan Usahan Milik Negara (BUMN) yang diberi tugas untuk mengelola Program Asuransi Sosial yang terdiri dari Program Dana Pensiun dan Tabungan Mengelola Hari Tua (THT).

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor : 812/KMK.03/1988 tanggal 23 Agustus 1988 dan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 842-1-755 tanggal 27 September 1988 maka dibukalah Kantor Cabang PT. TASPEN (Persero) Yogyakarta, dengan menyewa sebuah gedung yang terletak di Jl. Atmosukarto Yogyakarta dengan wilayah kerja meliputi Kota Yogyakarta, Kabupaten Sleman, Kabupaten Bantul, Kabupaten Kulonprogo dan Kabupaten Gunung kidul.

PT. TASPEN (Persero) dioperasikan secara resmi pada bulan Juni 1988. Kewenangan saat itu hanya terbatas pada penerimaan, penelitian, menghitung dan pembayaran Klaim THT. Mulai 1 April 1989 PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta diberi wewenang untuk menerima, meneliti, menghitung dan membayar pensiun serta mencetak DAPEM untuk wilayah pembayaran Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Adapun wilayah kerja meliputi seluruh Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, terdiri dari 4 kabupaten dan 1 kota madya yang terbagi menjadi 77 kecamatan. Di samping itu PT. TASPEN

(Persero) Kantor Cabang Yogyakarta juga menyediakan 273 titik layanan yang bekerjasama dengan Perbankan dan Kantor Pos di wilayah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

PT. TASPEN (Persero) mempunyai logo, di mana setiap bagian-bagian dari logo tersebut mempunyai arti yang berbeda-beda, yaitu :

1. Bunga dengan 5 (lima) Helai Daun

Melambangkan Pegawai Negeri peserta TASPEN : Suami, Istri, dan 3 (tiga) orang anak.

2. Lingkaran Putih

Yang makin mengembang pada bunga, melambangkan perkembangan yang maju pesat dari arah tujuan TASPEN.

3. Lingkaran Hitam

Melambangkan persatuan Wawasan Nusantara.

4. Warna Biru

Melambangkan ketentraman, damai dan tenang.

Makna keseluruhan dari logo PT. TASPEN (Persero) adalah “JAMINAN HARI TUA PEGAWAI NEGERI”.



Gambar 2. Logo PT. TASPEN (Persero)

Sumber: Persyaratan dan Tata Cara Pengurusan Hak Peserta TASPEN

b. Lokasi PT. TASPEN (Persero)

PT. TASPEN (Persero) berpusat di Jakarta dan salah satu cabangnya adalah di Yogyakarta tepatnya di Jalan Ipda Tut Harsono No. 55 Timoho Yogyakarta 55165.

c. Visi dan Misi PT. TASPEN (Persero)

Visi : “Menjadi pengelola dana pensiun dan THT serta jaminan sosial lainnya yang terpercaya”.

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

d. Produk dan Layanan Utama PT. TASPEN (Persero)

PT. TASPEN (Persero) menyelenggarakan dua jenis program utama yaitu :

1) Program Tabungan Hari Tua (THT)

Program THT ini merupakan program asuransi yang terdiri dari Asuransi Dwiguna yang dikaitkan dengan usia pensiun, ditambah dengan Asuransi Kematian (AsKem). Asuransi Dwiguna adalah suatu jenis asuransi yang memberikan jaminan keuangan bagi peserta TASPEN pada saat yang bersangkutan mencapai usia pensiun atau bagi ahli warisnya apabila peserta meninggal dunia sebelum mencapai usia pensiun. Asuransi Kematian (Askem)

adalah suatu jenis asuransi yang memberikan jaminan keuangan pada peserta TASPEN apabila istri/suami/anak meninggal dunia atau kepada ahli warisnya apabila peserta meninggal dunia.

Jadi Asuransi Kematian merupakan asuransi jiwa seumur hidup bagi PNS peserta TASPEN dan istri/suaminya, kecuali bagi janda/duda PNS yang menikah lagi. Sedangkan bagi anak PNS, Asuransi Kematian merupakan asuransi berjangka yang dibatasi usia anak, yaitu sampai dengan usia 25 tahun (dengan catatan : belum bekerja dan /atau belum menikah), maksimum untuk sebanyak tiga kali kejadian.

Peserta program THT terdiri dari :

- a. Pegawai Negeri Sipil, tidak termasuk PNS Kementerian Hankam.
- b. Pejabat Negara.
- c. Pegawai BUMN/BUMD.

Kepesertaan program THT :

Kepesertaan program THT dimulai sejak yang bersangkutan diangkat sebagai Pegawai/Pejabat Negara sampai dengan saat berhenti sebagai Pegawai/Pejabat Negara dengan ketentuan :

- a. Pengangkatan menjadi PNS sebelum 1 Juli 1961, masa kepesertaannya dihitung sejak tanggal 1 Juli 1961.

- b. Pengangkatan menjadi PNS Daerah Propinsi Irian Jaya sebelum 1 Januari 1971, masa kepesertaannya dihitung sejak 1 Januari 1971.
- c. Pengangkatan menjadi PNS ex Daerah Propinsi Timor Timur sebelum 1 April 1979, masa kepesertaannya dihitung sejak 1 April 1979.

Kewajiban Peserta Program THT :

- a. Membayar Iuran Wajib Peserta (IWP atau premi) sebesar 3,25% dari penghasilannya setiap bulan selama masa aktif.
- b. Memberikan keterangan mengenai data diri dan keluarganya.
- c. Menyampaikan perubahan data penghasilan dan / atau perubahan data diri dan keluarganya.

PT. TASPEN (Persero) telah mengembangkan 2 (dua) program baru untuk memberikan tingkat kesejahteraan yang lebih besar kepada para peserta, yaitu :

- a. THT Multiguna Sejahtera

Program THT Multiguna Sejahtera adalah pengembangan dari Asuransi Dwiguna dengan penambahan manfaat bagi peserta, yaitu berupa Manfaat Berkala, di samping Manfaat THT dan Manfaat Nilai Tunai. Besarnya Manfaat Berkala disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan masing-masing peserta (BUMN/BUMD). Program ini telah diikuti oleh beberapa BUMN atau BUMD.

b. THT Ekaguna Sejahtera

Program THT Ekaguna Sejahtera menawarkan Manfaat THT saja kepada peserta (BUMN/BUMD) yang ingin membatasi kewajiban iurannya. Program ini juga telah diikuti oleh beberapa BUMN atau BUMD.

2) Program Pensiun

Sejak awal tahun 1987 TASPEN mulai melaksanakan pembayaran pensiun bagi PNS, diawali pada tiga propinsi yaitu Bali, NTB dan NTT. Pada bulan Januari 1988 wilayah pembayaran pensiun ditambah dengan propinsi-propinsi di wilayah Sumatera. Pada tanggal 1 April 1989 wilayah pembayaran pensiun diperluas mencakup wilayah Jawa dan Madura. Kemudian sejak April 1990 wilayah pembayaran pensiun diperluas lagi yang meliputi wilayah Kalimantan, Sulawesi, Ambon dan Irian Jaya, yang berarti sejak itu TASPEN telah melaksanakan pembayaran pensiun di seluruh wilayah Indonesia.

Penerima Pensiun yang dibayar oleh TASPEN adalah :

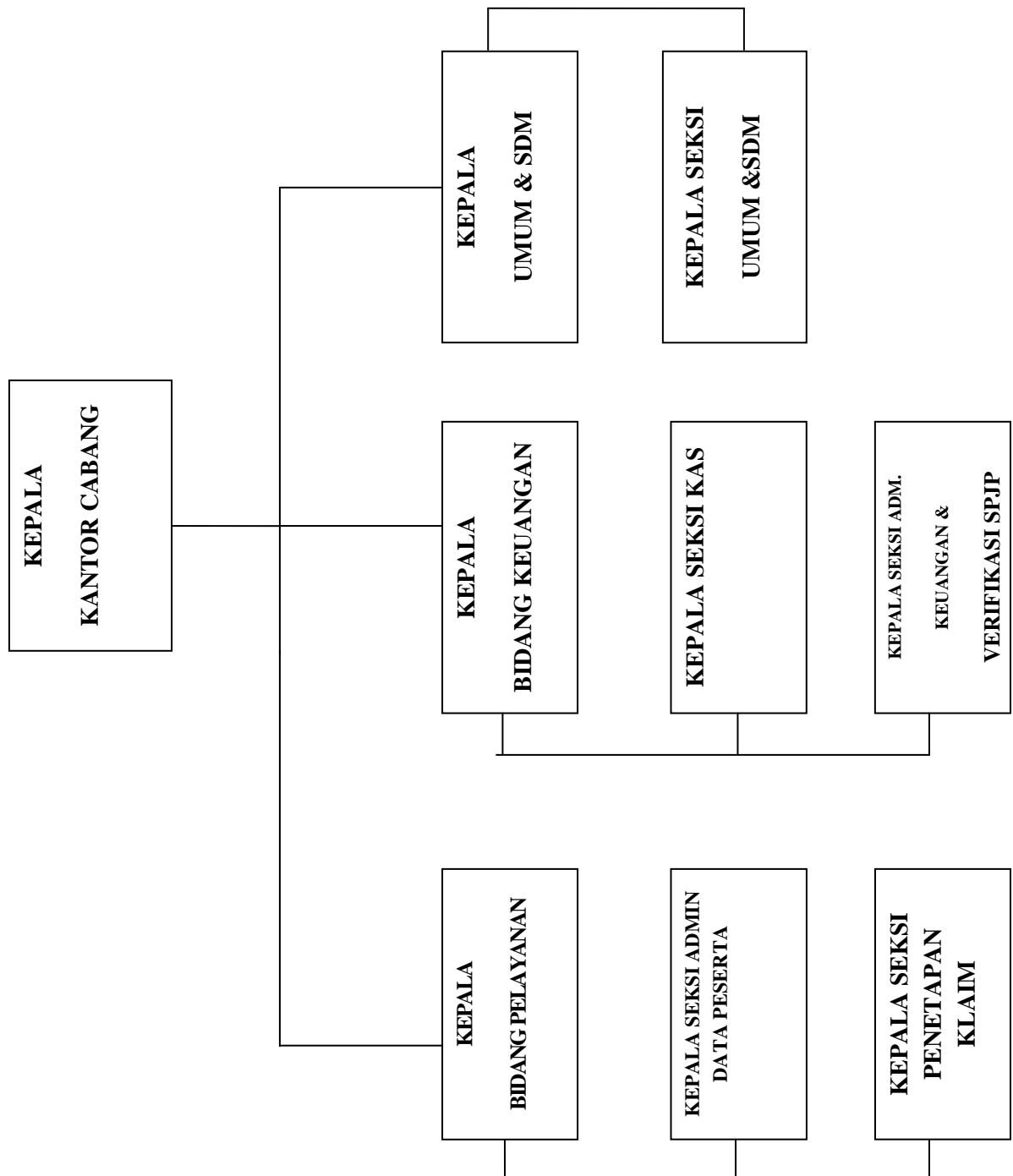
- a. Penerima Pensiun PNS.
- b. Penerima Pensiun Pejabat Negara.
- c. Penerima Tunjangan Perintis Kemerdekaan RI (PKRI).
- d. Penerima Tunjangan Veteran.
- e. Penerima Uang Tunggu.

- f. Penerima Pensiun TNI dan POLRI yang pensiun sebelum 1 April 1989.

Kewajiban Peserta Program Pensiun :

- a. Membayar Iuran Wajib Peserta (IWP) sebesar 4,75% dari penghasilannya setiap bulan selama masa aktif sebagai PNS/Pejabat Negara.
- b. Memberikan keterangan mengenai data diri dan keluarganya
- c. Menyampaikan perubahan data penghasilan dan / atau perubahan data diri dan keluarganya.

e. Struktur Organisasi PT. TASPEN (Persero)



Gambar 3. Struktur Organisasi Kantor Cabang Type A

Sumber: Persyaratan dan Tata Cara Pengurusan Hak Peserta TASPEN

Deskripsi Jabatan :

1) Kepala Kantor Cabang

Uraian Tugas:

- a. Perencanaan dan pengendalian kegiatan kantor cabang.
- b. Pengelolaan kegiatan kantor cabang.
- c. Penyelenggaraan tugas yang dapat mendukung mutu pelayanan demi kepuasan peserta untuk kantor cabang meliputi : tinjauan manajemen, audit mutu internal, tindakan koreksi dan pencegahan, kontrol dokumen dalam data, teknis statistik serta pengendalian catatan mutu dan SDM dan umum.
- d. Pembinaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di unit kerjanya.

2) Kepala Bidang Pelayanan

Uraian Tugas :

- a. Perencanaan dan koordinasi pelaksanaan kegiatan pelayanan dan pemasaran.
- b. Pengelolaan kegiatan pengumpulan, pengolahan dan penyajian data peserta program TASPEN.
- c. Sosialisai dan koordinasi dengan Lembaga Pemerintah dan organisasi kemasyarakatan (PWRI, LVRI dan Pepabri) untuk peningkatan pelayanan yang melebihi harapan peserta.
- d. Persetujuan atas keabsahan dan pembayaran manfaat klaim yang diajukan.

- e. Penetapan besarnya tagihan premi peserta program TASPEN.
- f. Pengelolaan kegiatan pelayanan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, verifikasi dan pelaporan kepada manajemen kantor cabang.
- g. Peningkatan kualitas pelayanan di kantor cabang.
- h. Tindak lanjut terhadap keluhan pelayanan yang diterima dengan tindakan koreksi dan pencegahan guna memperbaiki mutu pelayanan.
- i. Penyelenggaraan sosialisasi ketaspenan.
- j. Penyelesaian tindak lanjut temuan audit internal dan eksternal di lingkungan unit kerjanya.
- k. Pembinaan dan peningkatan mutu karyawan di lingkungan bagian unit kerjanya.

3) Kepala Seksi Administrasi Data Peserta

Uraian Tugas :

- a. Administrasi dan pemeliharaan data peserta program TASPEN.
- b. Penyajian data peserta Program Asuransi dan Program Pensiun di Kantor Cabang yang akurat dan *up-to-date*.
- c. Koordinasi pengiriman/ penerimaan data ke/ dari Kantor Pusat dan antar Kantor Cabang dan/ atau instansi terkait.
- d. Analisis dan pengendalian data peserta Program TASPEN.
- e. Penetapan besarnya tagihan premi peserta Program TASPEN.

- f. Penyelenggaraan kegiatan pertanggungjawaban dari calon peserta Program TASPEN.
- g. Manajemen arsip, koordinasi dan penyelenggaraan kegiatan alih Media Dokumen.
- h. Penyusunan laporan sub baguan unit kerja.
- i. Penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA), *Planing Of Action* (POA), dan evaluasi Standar Operasional Perusahaan (SOP) sub bagian unit kerja.
- j. Penyelesaian tindak lanjut temuan audit internal dan eksternal di lingkungan sub bagan unit kerjanya.

4) Kepala Seksi Penetapan Klaim

Uraian Tugas :

- a. Pengesahan kebenaran pengajuan klaim manfaat program TASPEN.
- b. Menetapkan besarnya klaim manfaat program TASPEN.
- c. Penyelenggaraan perhitungan hak peserta sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- d. Pelayanan pembayaran klaim pensiun dan asuransi.
- e. Pembinaan dan peningkatan mutu karyawan di lingkungan sub bagian unit kerjanya.

5) Kepala Bidang Keuangan

Uraian Tugas :

- a. Perencanaan dan pengendalian fungsi-fungsi keuangan di kantor cabang.
- b. Perencanaan dan pengendalian anggaran di kantor cabang.
- c. Penyelenggaraan kegiatan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan kantor cabang.
- d. Penyelenggaraan kegiatan perbendaharaan kantor cabang.
- e. Pembinaan dan peningkatan mutu karyawan di lingkungan bagian unit kerjanya.

6) Kepala Seksi Kas

Uraian Tugas :

- a. Perencanaan dan pengendalian anggaran Kantor Cabang.
- b. Perencanaan dan pengendalian penerimaan dan pengeluaran kas (*cash flow*) kantor cabang.
- c. Penerimaan dan pembayaran atas perintah kepala bidang keuangan.
- d. Penyimpanan uang dan surat-surat berharga.
- e. Pembinaan dan peningkatan mutu kerja karyawan di lingkungan unit kerjanya.

7) Kepala Seksi Administrasi Keuangan dan Verifikasi Surat Pertanggung Jawaban Pensiun (SPJP)

Uraian Tugas :

- a. Penyusunan laporan keuangan dan laporan manajemen keuangan kantor cabang.
- b. Penyelenggaraan administrasi aktiva tetap kantor cabang.

- c. Penagihan dan analisis Laporan Keuangan kantor cabang.
- d. Kajian dan analisis laporan keuangan kantor cabang.
- e. Manajemen asrip, koordinasi dan penyelenggaraan kegiatan asrip keuangan (Voucher Klaim/ Voucher Umum/ berkas SPJ2P).
- f. Verifikasi sebagai langkah pre-audit transaksi keuangan di kantor cabang dan verifikasi Surat Pertanggung Jawaban Pembayaran Pensiun (SPJ2P).
- g. Koordinasi pembayaran hak-hak karyawan di kantor cabang (gaji, tunjangan, penggantian biaya, dan lain-lain)
- h. Penyusunan daftar gaji dan kompensasi lainnya serta pajak penghasilan.
- i. Penyusunan laporan sub bagian unit kerja.
- j. Pembinaan dan peningkatan mutu karyawan di lingkungan sub bagian unit kerjanya.

8) Kepala Bidang Umum dan SDM

Uraian Tugas :

- a. Pengelolaan kegiatan pengadaan barang dan jasa serta pendistribusian ke unit-unit kerja di lingkungan kantor cabang sesuai dengan kebutuhan unit kerja.
- b. Koordinasi dan evaluasi pengelolaan fasilitas-fasilitas kerja di kantor cabang.
- c. Pengelolaan kegiatan kesekretariatan, kehumasan dan keamanan, kearsipan, pendidikan dan latihan serta non kedinasan lainnya.

- d. Penyelenggaraan administrasi daftar gaji dan kompensasi lainnya serta penyelesaian kewajiban pajak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- e. Penyelenggaraan kegiatan pembinaan dan administratif Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) di wilayahnya.
- f. Dokumentasi terhadap seluruh kegiatan sistem mutu yang telah disepakati.
- g. Pembinaan dan peningkatan mutu karyawan di lingkungan bagian unit kerjanya.

9) Kepala Seksi Umum dan SDM

Uraian Tugas :

- a. Penyelenggaraan kegiatan kesekretariatan, kehumasan dan kearsipan di kantor cabang.
- b. Koordinasi pemeliharaan, perawatan dan perbaikan atas *assets* perusahaan termasuk pengamanan atas semua dokumen milik perusahaan di kantor cabang.
- c. Pengendalian pengadaan, penyimpanan, inventarisasi, distribusi peralatan kantor dan komputer di kantor cabang.
- d. Pengelolaan kegiatan operasional dan administrasi PKBL.
- e. Penyelenggaraan tertib administrasi aktiva.
- f. Pelaksanaan kegiatan pengamanan karyawan dan *assets* perusahaan di kantor cabang.

- g. Penyimpanan dan pemeliharaan keakuratan serta kerahasiaan data/dosir karyawan.
- h. Pembinaan dan peningkatan mutu karyawan di lingkungan sub bagian unit kerjanya.

B. Analisis Data dan Pembahasan

1. Data Khusus

Sesuai dengan judul penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta. Data yang diperlukan adalah data yang relevan yang berkaitan dengan pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan.

a. Kinerja Karyawan Pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta

Kinerja merupakan hasil kualitas maupun kuantitas dari suatu proses seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya dalam suatu perusahaan/ organisasi.

Berikut ini adalah data yang diperoleh dari hasil penelitian berupa hasil kuesioner dan tabulasi data yang dilakukan pada 26 karyawan pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta. Dari 26 kuesioner yang telah dibagikan kepada 26 karyawan, keseluruhan dapat diisi sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti.

Table 4. Kinerja Karyawan Pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.

Kinerja Karyawan	Jumlah Karyawan
7 – 13	1
14 – 20	0
21 – 27	5
28 – 34	3
35 – 41	11
42 – 48	6
Jumlah	26

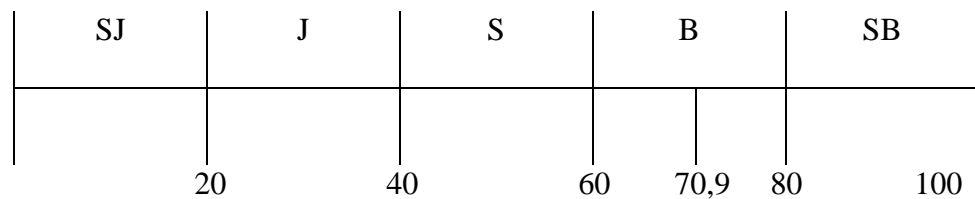
Sumber: Hasil olahan penulis (2013)

Kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta selanjutnya secara lebih rinci dapat dilihat pada lampiran 3 yang terlampir. Pada lampiran 3 merupakan gambaran *score* dari tiap-tiap pernyataan yang berjumlah sepuluh pernyataan. Dari sepuluh pernyataan yang diberikan oleh peneliti, keseluruhan dapat diisi oleh 26 responden. Pada lampiran 4 yang terlampir merupakan rincian jawaban yang diberikan oleh masing-masing responden.

Jumlah *score* maksimal untuk seluruh item = $5 \times 10 \times 26 = 1.300$ (jika semua jawaban SS/Sangat Setuju). Berdasarkan lampiran 4 yang terlampir, *score* yang diperoleh dari hasil penelitian adalah 922. Berdasarkan data tersebut kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta dapat diketahui melalui perhitungan berikut :

$$\text{Kinerja Karyawan} = \frac{922}{1300} \times 100\% = 70,9\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas tingkat kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta diperoleh bahwa tingkat kinerja karyawan sebesar 70,9% dari total 100% yang diharapkan. Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan perhitungan data dan gambar kontinum di atas, yang diperoleh dari 26 responden maka rata-rata 70,9% untuk itu antara daerah sangat jelek (SJ) sampai sangat baik (SB) kinerja karyawan terletak pada daerah baik (B). Artinya tingkat kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Pesero) Kantor Cabang Yogyakarta baik.

b. Manajemen Konflik Pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta

Manajemen konflik adalah cara yang dapat digunakan dari pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga untuk menghadapi perselisihan antara dua orang atau lebih atau dua kelompok atau lebih supaya menemukan titik terang atas permasalahan tersebut.

Berikut ini adalah data yang diperoleh dari hasil penelitian berupa hasil kuesioner dan tabulasi data yang dilakukan pada 26 karyawan pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta. Dari 26 kuesioner yang telah dibagikan kepada 26 karyawan, keseluruhan dapat diisi sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti.

Tabel 5. Manajemen Konflik Pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta

Manajemen Konflik	Jumlah Karyawan
20 – 25	1
26 – 30	1
31 – 35	0
36 – 40	9
41 – 45	10
46 – 50	5
Jumlah	26

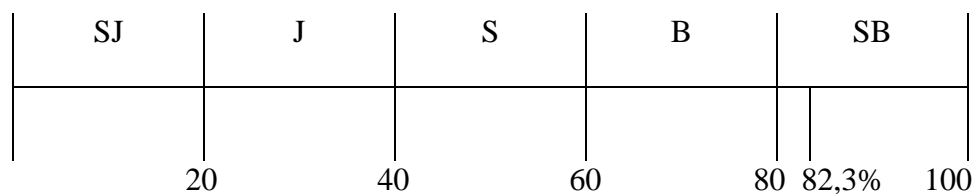
Sumber : Hasil olahan Penulis (2013)

Manajemen Konflik pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta selanjutnya secara lebih rinci dapat dilihat pada lampiran 5 yang terlampir. Pada lampiran 6 merupakan gambaran *score* dari tiap-tiap pernyataan yang berjumlah sepuluh pernyataan. Dari sepuluh pernyataan yang diberikan oleh peneliti, keseluruhan dapat diisi oleh 26 responden. Pada lampiran 6 yang terlampir merupakan rincian jawaban yang diberikan oleh masing-masing responden.

Jumlah *score* maksimal untuk seluruh item = $5 \times 10 \times 26 = 1.300$ (jika semua jawaban SS/Sangat Setuju). Berdasarkan lampiran 6, *score* yang diperoleh dari hasil penelitian adalah 1070. Berdasarkan data tersebut manajemen konflik pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta dapat diketahui melalui perhitungan berikut :

$$\text{Manajemen Konflik} = \frac{1070}{1300} \times 100\% = 82,3\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas tingkat manajemen konflik pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta diperoleh bahwa tingkat manajemen konflik sebesar 82,3% dari total 100% yang diharapkan. Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan perhitungan data dan gambar kontinum di atas, yang diperoleh dari 26 responden maka rata-rata 82,3% untuk itu antara daerah sangat jelek (SJ) sampai sangat baik (SB) manajemen konflik terletak pada daerah sangat baik (SB). Artinya manajemen konflik pada PT. TASPEN (Pesero) Kantor Cabang Yogyakarta sangat baik

2. Analisis Data

a. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel *independent* (X) terhadap variabel *dependent* (Y) dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2009):

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = variabel *dependen*/Kinerja Karyawan

a = Konstansta

b = Koefesien regresi

X = Variabel bebas/ Manajemen Konflik

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

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

Berikut adalah hasil dari pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta yang merupakan hasil penelitian berupa hasil kuesioner yang dilakukan pada 26 karyawan pada PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta.

$$n = 26 \qquad \sum x = 1070 \qquad \sum y = 922$$

$$\sum XY = 38756 \qquad \sum y^2 = 34464 \qquad \sum x^2 = 44972$$

Berdasarkan data di atas diperoleh data diperoleh nilai *a* sebesar $-0,1943$ sedangkan nilai *b* sebesar $0,0661$, secara rinci data dilihat dan hitungan analisis regresi linier sederhana terlampir.

Dari nilai a dan b yang didapatkan selanjutnya dapat diketahui persamaan linier sederhana pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :

$$Y = -0,1943 + 0,0661X$$

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

$$Y = -0,1943 + 0,0661X$$

$$Y = -0,1943 + 0,0661 (51)$$

$$Y = 3,1768$$

b. Analisis Korelasi Product Moment

Analisis korelasi product moment menurut Noegroho (2007 ; 285) adalah “suatu ukuran yang didasarkan pada pangkat deviasinya”. Berdasarkan perhitungan yang terlampir, maka diperoleh data sebagai berikut :

$$\sum xy = 812,1538462 \quad \sum x^2 = 937,3846154 \quad \sum y^2 = 1768,461538$$

Dari nilai yang telah di ketahui di atas, maka selanjutnya dapat diketahui nilai korelasi product moment untuk pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta yaitu sebesar $r_{xy} = 0,63$, secara lebih rinci dapat dilihat pada perhitungan analisis korelasi product moment yang terlampir. Maka untuk dapat menilai tinggi atau rendahnya tingkat korelasi antara variabel X (manajemen konflik) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) dapat dilihat dari besaran skala perhitungan berikut :

Tabel 6. Tingkat Hubungan Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 0, 100	Sangat Kuat

Berdasarkan tabel di atas maka nilai $r_{xy} = 0,63$ berada pada interval koefisien 0,60 – 0,799 dan berada pada tingkatan hubungan kuat. Artinya jika manajemen konflik yang diterapkan itu baik, maka tingkat kinerja karyawan juga akan semakin baik.

c. Analisis Koefisien Determinan

Koefisien determinan digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan. Dari perhitungan korelasi *product moment* diketahui nilai nilai korelasi sebesar $r = 0,63$. Maka penilaian koefisien determinan ini untuk manajemen konflik terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

$$Kd = r_{xy}^2 \times 100\%$$

$$Kd = 0,3969 \times 100\%$$

$$Kd = 39,69\%$$

Berdasarkan dari perhitungan di atas, maka dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasinya adalah 39,69% yang berarti pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta sebesar 39,69%, sedangkan sisanya sebesar 60,31% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

d. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan uji t yang telah dilakukan (terlampir) diperoleh t hitung sebesar 3,8875 sedangkan berdasarkan t tabel dengan $N=24$ dan $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai sebesar 2,064 (terlampir). Hasil tersebut menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel ($3,8875 > 2,064$) sehingga hipotesis dapat diterima. Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa manajemen konflik

berbengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.

3. Pembahasan

a. Manajemen Konflik Pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta

Manajemen konflik adalah cara yang dapat digunakan dari pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga untuk menghadapi perselisihan antara dua orang atau lebih atau dua kelompok atau lebih supaya menemukan titik terang atas permasalahan tersebut. Pengaruh yang ditimbulkan dapat berdampak positif dan negatif seperti yang tertera dalam kajian teori.

Berdasarkan perhitungan manajemen konflik pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta. Diperoleh bahwa tingkat manajemen konflik sebesar 82,3% dari 100% total kinerja karyawan yang diharapkan. Dari hasil penghitungan pada manajemen konflik dikatakan bahwa manajemen pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta sangat baik (SB) sampai sekarang ini.

Meskipun begitu hendaknya perusahaan selalu menjaga manajemen konflik bahkan dapat meningkatkan melalui pemenuhan berbagai faktor yang mempengaruhi telah dijabarkan dalam kajian teori.

b. Kinerja Karyawan Pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta

Kinerja merupakan hasil kualitas maupun kuantitas dari suatu proses seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya dalam suatu perusahaan/ organisasi. Keberhasilan perusahaan dengan ragam kinerja tergantung kepada kinerja para peserta perusahaan yang bersangkutan.

Berdasarkan perhitungan kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta. Diperoleh bahwa tingkat kinerja karyawan sebesar 70,9% dari 100% total kinerja karyawan yang diharapkan. Dari hasil penghitungan pada kinerja karyawan dapat dikatakan kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta tinggi atau perusahaan merasa baik (B) terhadap kinerja saat ini.

Meskipun begitu perusahaan hendaknya selalu menjaga kinerja karyawannya bahkan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang sudah dijabarkan dalam kajian teori. Karena dari data yang diperoleh dari kuisioner yang diberikan oleh peneliti kepada responden terdapat beberapa hal yang menyebabkan kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta

masih terdapat beberapa yang menyebabkan kinerja karyawan belum mencapai 100%.

c. Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.

Pada dasarnya karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang tinggi. Konflik dapat menimbulkan dampak atau pengaruh positif/baik dan negatif/buruk. Apabila tingkat konflik optimal yaitu tingkat konflik yang sangat fungsional berdampak pada kinerja organisasi menjadi maksimal. Bila konflik terlalu rendah, kinerja dalam organisasi mengalami stagnansi dan organisasi menjadi lambat dalam menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan lingkungan. Di satu sisi, jika tingkat konflik terlalu tinggi, maka akan timbul kekacauan, tidak kooperatif, dan menghalangi pencapaian tujuan organisasi. Hubungan akrab antar atasan dengan karyawan maupun karyawan dengan karyawan dan saling berkerjasama saling mendukung dan memahami kuantitas dan kualitas masing-masing serta mau memanfaatkan waktu. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen konflik mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hipotesis dan hasil analisis yang dilakukan, seperti analisis regresi linier sederhana diperoleh $Y = -0,1943 + 0,0661X$, ini menunjukkan manajemen konflik (variabel X)

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Misalnya jika nilai variabel X dinaikan sebesar satu angka $X=51$ (diperoleh dari nilai tertinggi variabel manajemen konflik di tambah satu $50+1 = 51$), maka Y (kinerja karyawan) akan naik menjadi $= 3,1768$.

Berdasarkan uji t yang telah dilakukan (terlampir) diperoleh nilai t hitung lebih besar dari t table ($3,8875 > 2,064$) sehingga hipotesis dapat diterima.

Dari hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan diterima. menunjukkan bahwa manajemen konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT, TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, mengenai pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta, maka dapat disimpulkan oleh penulis sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian dan data yang telah diolah, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta terletak pada daerah baik (B), yang dapat diartikan 70,9% tingkat kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.
2. Berdasarkan hasil penelitian dan data yang telah diolah, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta sangat baik (SB), artinya manajemen konflik pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta sebesar 82,3%.
3. Berdasarkan hasil hipotesis dan data yang telah diolah, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik mempengaruhi kinerja karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta. Berdasarkan hipotesis dan hasil analisis yang dilakukan, seperti analisis regresi linier sederhana diperoleh $Y = -0,1943 + 0,0661X$, ini menunjukkan manajemen konflik (variabel X) berpengaruh positif

terhadap kinerja karyawan. Misalnya jika nilai variabel X dinaikan sebesar satu angka $X=51$ (dari nilai tertinggi variabel konflik ditambah satu $50+1=51$), maka Y (kinerja karyawan) akan naik menjadi $= 3,1768$. Berdasarkan uji t menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t table ($3,8875 > 2,064$) sehingga hipotesis dapat diterima. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa manajemen konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT, TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.

B. Saran

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

1. Sebaiknya manajemen konflik maupun kinerja karyawan lebih di tingkatkan.
2. Semua karyawan harus selalu menanamkan kedisiplinan dalam bekerja karena itu akan melatih karyawan untuk bertanggung jawab dan akan berdampak positif bagi kinerja karyawan.
3. Semua karyawan hendaknya meningkatkan kualitas dan kuantitas diri guna meningkatkan kinerja karyawan.

4. Semua karyawan harus saling memahami karakter dan sifat satu sama lain, sehingga akan menciptakan suasana dalam lingkungan pekerjaan menjadi nyaman seperti satu keluarga besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Moehariono. (2012). *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Muhidin, Sambas Ali. (2007). *Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur Dalam Penelitian*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Noegroho, Boedijoewono. (2007). *Pengantar Statistik Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Prawirosentono, Suyadi (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- PT. TASPEN. (2008). *Persyaratandan Tata Cara Pengurusan Hak Peserta TASPEN*. Yogyakarta : TASPEN.
- Riduwan., & Sunarto. (2007). *Pengantar Statistika*. Bandung : Alfabeta.
- Sitompul, Ade Florent S. (2010). “Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karywan pada Karyawan PT. PLN (PERSERO) Cabang Medan”. *Skripsi tidak diterbitkan*. Fakultas Ekonomi Univesitas Sumatra Utara.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Wahyudi. (2008). *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*.(Edisi kedua). Bandung : Alfabeta.
- Wirawan.(2010). *Konflik dan Manajemen Konflik Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.

LAMPIRAN

ANGKET PENELITIAN

PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA

KARYAWAN PADA PT. TASPEN (PERSERO)

KANTOR CABANG YOGYAKARTA

A. Pengantar

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu Karyawan

Di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta

Assalamualaikum Wr. Wb.

Dalam rangka untuk menyelesaikan tugas akhir di Program Studi Akuntansi Diploma III Universitas Negeri Yogyakarta saya sebagai peneliti memohon bantuan Bapak/Ibu karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta, agar berkenan memberikan jawaban kuesioner yang telah saya sajikan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.

Daftar pernyataan dalam kuesioner berjumlah 20 pernyataan yang hendaknya diisi dengan lengkap dan mohon jangan dibiarkan tidak terjawab. Kelengkapan jawaban akan sangat mempengaruhi hasil analisis dalam penelitian ini dan tidak mempengaruhi penilaian perusahaan terhadap kinerja Bapak/Ibu. Data pribadi Bapak/Ibu tidak akan dipublikasikan, sehingga

Bapak/Ibu dapat memberikan opini secara bebas. Kerahasiaan informasi yang diperoleh akan dijaga dengan baik dan informasi tersebut hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik.

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

Wasalamualaikum Wr. Wb.

Hormat saya,

Peneliti

Sofi Wulandari Istomo

B. Identitas Responden

Sebelum menjawab, isilah identitas Bapak/Ibu pada tempat yang telah disediakan di bawah ini :

Jenis kelamin : L/P*)

Usia :Tahun

Pendidikan Terakhir :

Masa Kerja :Tahun.....Bulan

Bagian/ Bidang :

*) Coret yang tidak Perlu

Catatan :

Identitas responden tidak akan saya publikasikan, pencantuman nama semata-mata hanya upaya penelitian ini dapat dipertanggung jawabkan secara akademis.

Terima kasih

C. Petunjuk Pengisian

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

5. Keterangan pilihan:

- SS = Sangat setuju
 S = Setuju
 N = Netral
 TS = Tidak setuju
 STS = Sangat tidak setuju

D. Butiran Pernyataan

Variabel Manajemen Konflik

No	Variabel Manajemen Konflik	SS	S	N	TS	STS
1	Perusahaan menyediakan dana untuk menjalankan pekerjaan.					
2	Perusahaan menyediakan bahan – bahan peralatan yang dibutuhkan.					
3	Komunikasi antar sesama karyawan atau dengan atasan terjalin dengan baik					
4	Setiap pekerjaan selalu didiskusikan dengan rekan sekerja.					
5	Informasi yang diberikan atasan tentang pekerjaan sudah jelas.					
6	Hubungan antara pimpinan dengan bawahan di perusahaan sangat baik.					
7	Hubungan baik dengan rekan kerja, membantu dalam menyelesaikan masalah.					
8	Kesempatan pengembangan karier diberikan dengan adil dan sesuai dengan prestasi yang anda capai					
9	Pekerjaan akan dilimpahkan kepada orang lain apabila mengalami kesulitan.					
10	Kepentingan pribadi didahulukan dari pada kepentingan perusahaan					

Variabel Kinerja Karyawan

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

TERIMA KASIH

Sebaran Data Variabel Kinerja Karyawan dan Manajemen Konflik

1. Sebaran Data Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

a. Penentuan Kelas Interval

$$K = 1 + 3,3 \log N$$

$$K = 1 + 3,3 \log 26$$

$$K = 1 + 3,3 (1,41)$$

$$K = 1 + 4,65$$

$$K = 5,65$$

$$K = 6 \text{ (dibulatkan)}$$

b. Distribusi Frekuensi

$$\text{Nilai Maksimum} = 47$$

$$\text{Nilai Minimum} = 10$$

$$\text{Rentang} = \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}$$

$$= 47 - 10$$

$$= 37$$

$$\text{Panjang Kelas} = \text{Rentang} / \text{Kelas Interval}$$

$$= 37 / 6$$

$$= 6,17$$

$$= 6 \text{ (dibulatkan)}$$

2. Sebaran Data Distribusi Frekuensi Variabel Manajemen Konflik

a. Penentuan Kelas Interval

$$K = 1 + 3,3 \log N$$

$$K = 1 + 3,3 \log 26$$

$$K = 1 + 3,3 (1,41)$$

$$K = 1 + 4,71$$

$$K = 5,71$$

$$K = 6 \text{ (dibulatkan)}$$

b. Distribusi Frekuensi

$$\text{Nilai Maksimum} = 50$$

$$\text{Nilai Minimum} = 20$$

$$\text{Rentang} = \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}$$

$$= 50 - 20$$

$$= 30$$

$$\text{Panjang Kelas} = \text{Rentang} / \text{Kelas Interval}$$

$$= 30 / 6$$

$$= 5$$

Hasil Kuesioner Mengenai Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero)

Kantor Cabang Yogyakarta

No	Variabel Kinerja Karyawan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya mampu menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan atasan dengan baik.	7	17	1	0	1
2	Saya memenuhi tanggungjawab pekerjaan yang diberikan atasan dengan baik dan selesai tepat waktu.	4	21	0	0	1
3	Saya menyelesaikan tugas pekerjaan bekerjasama dengan tim kerja	2	20	2	0	2
4	Bagi saya kehadiran dan ketepatan waktu adalah hal yang sangat penting.	8	13	4	0	1
5	Saya sudah memenuhi tanggung jawab pekerjaan dan bekerja dengan baik sesuai hasil dengan standar penilaian kualitas pekerjaan yang sudah di tentukan .	4	17	4	0	1
6	Saya menawarkan bantuan kepada rekan kerja anda	1	14	2	3	1
7	Standar kualitas kerja saya melebihi standar resmi yang ada karena kualitas adalah yang utama.	1	20	4	1	0
8	Saya akan lembur apabila pekerjaan yang dibebankan belum selesai pada waktu yang ditentukan.	4	12	5	1	4
9	Saya mementingkan kinerja kelompok dari pada kinerja individu	0	14	2	4	6
10	Saya menangani pekerjaan diluar tugas pokok saya.	1	8	5	3	10

Sumber : hasil olahan penulis (2013)

Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta

No	Responden	Pernyataan										Score
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Responden 1	4	4	4	3	3	1	3	3	1	1	27
2	Responden 2	4	4	4	4	3	1	2	1	1	1	25
3	Responden 3	4	4	3	4	3	1	4	1	1	1	26
4	Responden 4	4	4	3	3	4	2	3	2	1	1	27
5	Responden 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
6	Responden 6	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	41
7	Responden 7	4	4	4	3	4	4	4	3	2	1	33
8	Responden 8	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	43
9	Responden 9	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	47
10	Responden 10	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	37
11	Responden 11	4	4	4	3	4	4	4	1	2	1	31
12	Responden 12	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	43
13	Responden 13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
14	Responden 14	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	37
15	Responden 15	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	39
16	Responden 16	5	4	4	5	4	2	4	5	4	2	39
17	Responden 17	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	44
18	Responden 18	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	37
19	Responden 19	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	46
20	Responden 20	4	4	4	4	4	1	4	3	2	1	31
21	Responden 21	3	4	1	4	3	1	3	3	1	1	24
22	Responden 22	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	42
23	Responden 23	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	36
24	Responden 24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
25	Responden 25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
26	Responden 26	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	37
Σ	26	107	105	98	105	101	79	97	89	76	66	922

Sumber: Hasil olahan Penulis (2013)

Hasil Kuesioner Mengenai Manajemen Konflik Pada PT. Taspen (Persero)

Kantor Cabang Yogyakarta

No	Variabel Manajemen Konflik	SS	S	N	TS	STS
1	Perusahaan menyediakan dana untuk menjalankan pekerjaan.	14	11	1	0	0
2	Perusahaan menyediakan bahan – bahan peralatan yang dibutuhkan.	16	9	0	1	0
3	Komunikasi antar sesama karyawan atau dengan atasan terjalin dengan baik	15	9	1	1	0
4	Setiap pekerjaan selalu didiskusikan dengan rekan sekerja.	14	11	0	1	0
5	Informasi yang diberikan atasan tentang pekerjaan sudah jelas.	11	16	0	2	1
6	Hubungan antara pimpinan dengan bawahan di perusahaan sangat baik.	7	16	0	2	1
7	Hubungan baik dengan rekan kerja, membantu dalam menyelesaikan masalah.	11	13	1	1	0
8	Kesempatan pengembangan karier diberikan dengan adil dan sesuai dengan prestasi yang anda capai	8	12	5	3	0
9	Pekerjaan akan dilimpahkan kepada orang lain apabila mengalami kesulitan.	8	10	5	3	0
10	Kepentingan pribadi didahulukan dari pada kepentingan perusahaan	3	2	9	6	6

Sumber : hasil olahan penulis (2013)

Manajemen Konflik Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta

No	Responden	Pernyataan										Score
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Responden 1	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2	38
2	Responden 2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	36
3	Responden 3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	48
4	Responden 4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	44
5	Responden 5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	20
6	Responden 6	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	47
7	Responden 7	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	38
8	Responden 8	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	47
9	Responden 9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
10	Responden 10	4	4	3	4	4	1	4	3	2	1	30
11	Responden 11	5	5	4	4	4	4	4	4	3	2	39
12	Responden 12	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	43
13	Responden 13	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	40
14	Responden 14	5	5	5	5	5	4	5	5	4	1	44
15	Responden 15	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	45
16	Responden 16	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	42
17	Responden 17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	46
18	Responden 18	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	40
19	Responden 19	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	46
20	Responden 20	5	5	5	5	5	4	5	3	5	1	43
21	Responden 21	5	5	5	4	5	5	5	4	2	1	41
22	Responden 22	4	4	5	5	5	5	5	4	4	2	43
23	Responden 23	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	44
24	Responden 24	4	4	5	5	4	4	4	3	5	2	40
25	Responden 25	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	38
26	Responden 26	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	38
∑	26	117	118	116	116	113	104	112	105	101	68	1070

Sumber : Hasil olahan Penulis (2013)

Perhitungan Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan
Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta

No	N	X	Y	XY	X ²	Y ²
1	1	38	27	1026	1444	729
2	2	36	25	900	1296	625
3	3	48	26	1248	2304	676
4	4	44	27	1188	1936	729
5	5	20	10	200	400	100
6	6	47	41	1927	2209	1681
7	7	38	33	1254	1444	1089
8	8	47	43	2021	2209	1849
9	9	50	47	2350	2500	2209
10	10	30	37	1110	900	1369
11	11	39	31	1209	1521	961
12	12	43	43	1849	1849	1849
13	13	40	40	1600	1600	1600
14	14	44	37	1628	1936	1369
15	15	45	39	1755	2025	1521
16	16	42	39	1638	1764	1521
17	17	46	44	2024	2116	1936
18	18	40	37	1480	1600	1369
19	19	46	46	2116	2116	2116
20	20	43	31	1333	1849	961
21	21	41	24	984	1681	576

No	N	X	Y	XY	X ²	Y ²
22	22	43	42	1806	1849	1764
23	23	44	36	1584	1936	1296
24	24	40	40	1600	1600	1600
25	25	38	40	1520	1444	1600
26	26	38	37	1406	1444	1369
Σ	26	1070	922	38756	44972	34464

Sumber: Hasil olahan penulis (2013)

Perhitungan Analisis Regresi Linier Sederhana

1. Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.

Dari perhitungan diperoleh hasil sebagai berikut :

$$\begin{array}{lll} n & = 26 & \sum x & = 1070 & \sum y & = 922 \\ \sum XY & = 38756 & \sum y^2 & = 34464 & \sum x^2 & = 44972 \end{array}$$

Perhitungan :

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

$$a = \frac{(922)(44972) - (1070)(38756)}{26(44972) - (1070)^2}$$

$$a = \frac{41464184 - 41468920}{1169272 - 1144900}$$

$$a = \frac{-4736}{24372}$$

$$a = -0,1943$$

Dari perhitungan di atas dapat diketahui nilai $a = - 0,1943$

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

$$b = \frac{26(38756) - (1070)(922)}{26(44972) - (922)^2}$$

$$b = \frac{1007656 - 986540}{1169272 - 850084}$$

$$b = \frac{21116}{319188}$$

$$b = 0,0661$$

Sehingga dapat diketahui nilai $b = 0,0661$

Selanjutnya dapat diketahui persamaan regresi untuk pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta adalah $Y = - 0,1943 + 0,0661X$

Perhitungan Analisis Korelasi Product Moment

Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen

(Persero) Kantor Cabang Yogyakarta

Perhitungan Korelasi Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan
Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.

No	N	X	Y	$(X-\bar{X})$	$(Y-\bar{Y})$	X^2	Y^2	XY
1	1	38	27	-3,15384615	-8,46153846	9,946745538	71,59763311	26,6863905
2	2	36	25	-5,15384615	-10,46153846	26,56213014	109,443787	53,91715972
3	3	48	26	6,84615385	-9,46153846	46,86982254	89,52071003	-64,77514795
4	4	44	27	2,84615385	-8,46153846	8,100591738	71,59763311	-24,08284026
5	5	20	10	21,15384615	-25,46153846	447,4852069	648,2899408	538,6094673
6	6	47	41	5,84615385	5,53846154	34,17751484	30,67455623	32,37869826
7	7	38	33	-3,15384615	-2,46153846	9,946745538	6,05917159	7,763313595
8	8	47	43	5,84615385	7,53846154	34,17751484	56,82840239	44,07100596
9	9	50	47	8,84615385	11,53846154	78,25443794	133,1360947	102,071006
10	10	30	37	11,15384615	1,53846154	124,4082839	2,36686391	-17,15976332
11	11	39	31	-2,15384615	-4,46153846	4,639053238	19,90532543	9,609467435
12	12	43	43	1,84615385	7,53846154	3,408284038	56,82840239	13,9171598
13	13	40	40	-1,15384615	4,53846154	1,331360938	20,59763315	-5,236686375
14	14	44	37	2,84615385	1,53846154	8,100591738	2,36686391	4,378698235
15	15	45	39	3,84615385	3,53846154	14,79289944	12,52071007	13,60946748
16	16	42	39	0,84615385	3,53846154	0,715976338	12,52071007	2,994082855

No	N	X	Y	(X- \bar{X})	(Y- \bar{Y})	X ²	Y ²	XY
17	17	46	44	4,84615385	8,53846154	23,48520714	72,90532547	41,37869827
18	18	40	37	-1,15384615	1,53846154	1,331360938	2,36686391	-1,775147925
19	19	46	46	4,84615385	10,53846154	23,48520714	111,0591716	51,07100597
20	20	43	31	1,84615385	-4,46153846	3,408284038	19,90532543	-8,236686405
21	21	41	24	-0,15384615	-11,46153846	0,023668638	131,3668639	1,763313565
22	22	43	42	1,84615385	6,53846154	3,408284038	42,75147931	12,07100595
23	23	44	36	2,84615385	0,53846154	8,100591738	0,28994083	1,532544385
24	24	40	40	-1,15384615	4,53846154	1,331360938	20,59763315	-5,236686375
25	25	38	40	-3,15384615	4,53846154	9,946745538	20,59763315	-14,31360945
26	26	38	37	-3,15384615	1,53846154	9,946745538	2,36686391	-4,852071005
Σ	26	1070	922	0	0	937,3846154	1768,461538	812,1538462

Sumber: Hasil olahan Penulis (2013)

Perhitungan :

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{812,1538462}{\sqrt{(937,3846154)(1768,461538)}}$$

$$r_{xy} = \frac{812,1538462}{\sqrt{1657728,639}}$$

$$r_{xy} = \frac{812,1538462}{1287,528112}$$

$$r_{xy} = 0,63$$

Perhitungan uji t untuk menguji hipotesis

1. Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta

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

$$t_{hit} = \frac{0,63\sqrt{(26 - 2)}}{\sqrt{(1 - (0,63)^2)}}$$

$$t_{hit} = \frac{3,0863}{0,7939}$$

$$t_{hit} = 3,8875$$

2. Pengujian hipotesis menggunakan uji dua arah, pengujian hipotesis dengan $\alpha = 5\%$. Sedangkan derajat bebas pengujian menggunakan rumus sebagai berikut :

$n-k$

Keterangan :

N = jumlah responden

K = jumlah variabel (bebas dan terikat)

Perhitungan :

$$N - k = 26 - 2 = 24$$

Sehingga dapat di lihat dari tabel t , pada d.f. ke 24 dan $\alpha = 5\%$. Nilainya adalah 2,064.

Table t

d.f.	TINGKAT SIGNIFIKANSI							
	dua sisi	20%	10%	5%	2%	1%	0,2%	0,1%
satu sisi	10%	5%	2,5%	1%	0,5%	0,1%	0,05%	
1	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657	318,309	636,619	
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	22,327	31,599	
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	10,215	12,924	
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	7,173	8,610	
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	5,893	6,869	
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,208	5,959	
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	4,785	5,408	
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	4,501	5,041	
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,297	4,781	
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,144	4,587	
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,025	4,437	
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	3,930	4,318	
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	3,852	4,221	
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	3,787	4,140	
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	3,733	4,073	
16	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	3,686	4,015	
17	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,646	3,965	
18	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,610	3,922	
19	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,579	3,883	
20	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,552	3,850	
21	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,527	3,819	
22	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,505	3,792	
23	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,485	3,768	
24	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	3,467	3,745	
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,450	3,725	
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,435	3,707	
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,421	3,690	
28	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,408	3,674	
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,396	3,659	
30	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,385	3,646	
31	1,309	1,696	2,040	2,453	2,744	3,375	3,633	
32	1,309	1,694	2,037	2,449	2,738	3,365	3,622	
33	1,308	1,692	2,035	2,445	2,733	3,356	3,611	

34	1,307	1,691	2,032	2,441	2,728	3,348	3,601
35	1,306	1,690	2,030	2,438	2,724	3,340	3,591
36	1,306	1,688	2,028	2,434	2,719	3,333	3,582
37	1,305	1,687	2,026	2,431	2,715	3,326	3,574
38	1,304	1,686	2,024	2,429	2,712	3,319	3,566
39	1,304	1,685	2,023	2,426	2,708	3,313	3,558
40	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	3,307	3,551
41	1,303	1,683	2,020	2,421	2,701	3,301	3,544
42	1,302	1,682	2,018	2,418	2,698	3,296	3,538
43	1,302	1,681	2,017	2,416	2,695	3,291	3,532
44	1,301	1,680	2,015	2,414	2,692	3,286	3,526
45	1,301	1,679	2,014	2,412	2,690	3,281	3,520
46	1,300	1,679	2,013	2,410	2,687	3,277	3,515
47	1,300	1,678	2,012	2,408	2,685	3,273	3,510
48	1,299	1,677	2,011	2,407	2,682	3,269	3,505
49	1,299	1,677	2,010	2,405	2,680	3,265	3,500
50	1,299	1,676	2,009	2,403	2,678	3,261	3,496
51	1,298	1,675	2,008	2,402	2,676	3,258	3,492
52	1,298	1,675	2,007	2,400	2,674	3,255	3,488
53	1,298	1,674	2,006	2,399	2,672	3,251	3,484
54	1,297	1,674	2,005	2,397	2,670	3,248	3,480
55	1,297	1,673	2,004	2,396	2,668	3,245	3,476
56	1,297	1,673	2,003	2,395	2,667	3,242	3,473
57	1,297	1,672	2,002	2,394	2,665	3,239	3,470
58	1,296	1,672	2,002	2,392	2,663	3,237	3,466
59	1,296	1,671	2,001	2,391	2,662	3,234	3,463
60	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	3,232	3,460
61	1,296	1,670	2,000	2,389	2,659	3,229	3,457
62	1,295	1,670	1,999	2,388	2,657	3,227	3,454
63	1,295	1,669	1,998	2,387	2,656	3,225	3,452
64	1,295	1,669	1,998	2,386	2,655	3,223	3,449
65	1,295	1,669	1,997	2,385	2,654	3,220	3,447
66	1,295	1,668	1,997	2,384	2,652	3,218	3,444
67	1,294	1,668	1,996	2,383	2,651	3,216	3,442
68	1,294	1,668	1,995	2,382	2,650	3,214	3,439
69	1,294	1,667	1,995	2,382	2,649	3,213	3,437
70	1,294	1,667	1,994	2,381	2,648	3,211	3,435
71	1,294	1,667	1,994	2,380	2,647	3,209	3,433

72	1,293	1,666	1,993	2,379	2,646	3,207	3,431
73	1,293	1,666	1,993	2,379	2,645	3,206	3,429
74	1,293	1,666	1,993	2,378	2,644	3,204	3,427
75	1,293	1,665	1,992	2,377	2,643	3,202	3,425
76	1,293	1,665	1,992	2,376	2,642	3,201	3,423
77	1,293	1,665	1,991	2,376	2,641	3,199	3,421
78	1,292	1,665	1,991	2,375	2,640	3,198	3,420
79	1,292	1,664	1,990	2,374	2,640	3,197	3,418
80	1,292	1,664	1,990	2,374	2,639	3,195	3,416
81	1,292	1,664	1,990	2,373	2,638	3,194	3,415
82	1,292	1,664	1,989	2,373	2,637	3,193	3,413
83	1,292	1,663	1,989	2,372	2,636	3,191	3,412
84	1,292	1,663	1,989	2,372	2,636	3,190	3,410
85	1,292	1,663	1,988	2,371	2,635	3,189	3,409
86	1,291	1,663	1,988	2,370	2,634	3,188	3,407
87	1,291	1,663	1,988	2,370	2,634	3,187	3,406
88	1,291	1,662	1,987	2,369	2,633	3,185	3,405
89	1,291	1,662	1,987	2,369	2,632	3,184	3,403
90	1,291	1,662	1,987	2,368	2,632	3,183	3,402
91	1,291	1,662	1,986	2,368	2,631	3,182	3,401
92	1,291	1,662	1,986	2,368	2,630	3,181	3,399
93	1,291	1,661	1,986	2,367	2,630	3,180	3,398
94	1,291	1,661	1,986	2,367	2,629	3,179	3,397
95	1,291	1,661	1,985	2,366	2,629	3,178	3,396
96	1,290	1,661	1,985	2,366	2,628	3,177	3,395
97	1,290	1,661	1,985	2,365	2,627	3,176	3,394
98	1,290	1,661	1,984	2,365	2,627	3,175	3,393
99	1,290	1,660	1,984	2,365	2,626	3,175	3,392
100	1,290	1,660	1,984	2,364	2,626	3,174	3,390