

**KONFLIK ANTAR PRIBADI SEBAGAI PEMEDIASI
PENGARUH FAKTOR ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN
KOTA BENGKULU**

SKRIPSI



Oleh :

**MARLIZA ADE FITRI
C1B010030**

**UNIVERSITAS BENGKULU
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
JURUSAN MANAJEMEN
2014**

Skripsi oleh **Marliza Ade Fitri** ini,

Telah diperiksa oleh pembimbing dan disetujui untuk diuji pada ujian skripsi
/comprehensive.

Bengkulu, 9 Februari 2014

Pembimbing,



Nasution, S.E., M.D.M.

NIP.19620707 199103 1 003

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen



Dr. Willy Abdillah, S.E., M.Sc

NIP.19790729 200501 1 002

Skripsi oleh **Marliza Ade Fitri** ini,
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji yang dilaksanakan pada:

Hari/Tanggal : Kamis, 13 Februari 2014

Waktu : 14.00 WIB

Tempat : Ruang Multimedia Gedung Manajemen Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu

Dan dinyatakan **LULUS**

DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Nasution, S.E., M.D.M.
NIP.19620707 199103 1 003

Penguji Utama



Anggri Puspita Sari, S.E., M.Si
NIP.19820826 200812 2 002

Anggota I



Dr. Willy Abdillah, S.E., M.Sc
NIP.19790729 200501 1 002

Anggota II



Effed Darta Hadi, S.E., M.B.A
NIP.19660530 199203 1 002

Mengetahui,

a.n. Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis,
Wakil Dekan Bidang Akademik



Dr. Fahrudin JS Pareke., S.E., M.Si
NIP 19710914 199903 1 004

MOTTO :

Kemenangan yang seindah - indahnya dan sesukar - sukarnya yang boleh direbut oleh manusia ialah menundukan diri sendiri. (Ibu Kartini)

"Kuolah kata, kubaca makna, kuikat dalam alinea, kubingkai dalam bab sejumlah lima, jadilah mahakarya, gelar sarjana kuterima, orangtua, calon istri/suami dan calon mertua pun bahagia"

"Tidak boleh dengki dan iri hati kecuali dalam 2 hal: iri hati terhadap orang yang dikaruniai harta dan dia selalu menginfiaqkannya pada malam hari dan siang hari. Juga iri hati kepada yang diberi kepandaian membaca Al-Qur'an, dan dia membacanya setiap malam dan siang hari." (H.R Bukhari Muslim)

PERSEMBAHAN

*Alhamdulillahirabbil alamin....Alhamdulillahirabbil alamin....
Alhamdulillahirabbil alamin....*

Akhirnya aku sampai ke tiik ini, sepercik keberhasilan yang Engkau hadiahkan padaku ya Rabb, Tak henti-hentinya aku mengucap syukur pada Mu ya Rabb, Serta shalawat dan salam kepada idola ku Rasulullah SAW dan para sahabat yang mulia.

Semoga sebuah karya mungil ini menjadi amal shaleh bagiku dan menjadi kebanggaan bagi semua keluargaku tercinta.

Ku persembahkan karya mungil ini...

❖ untuk belahan jiwa ku bidadari surgaku yang tanpamu
aku bukanlah siapa-siapa di dunia fana ini Ibundaku
tersayang (BALA UNASIA)

❖ serta orang yang menginjeksikan segala idealisme,
prinsip, edukasi dan kasih sayang berlimpah dengan
wajah datar menyimpan kegelisahan ataukah
perjuangan yang tidak pernah ku ketahui, namun
tenang tentram dengan penuh kesabaran dan
pengertian luar biasa Ayahandaku tercinta
(HERWAN MDK) yang telah memberikan
segalanya untukku

❖ Kepada Datuk Nenek dari kedua pihak, kepada
Keluarga besar Bapak dan Mama terimakasih banyak

❖ Kepada Adik-Adikku (Dwi Reza Wahyuni),
(Muhammad Akbar), dan Adik Sepupuku (Ocvianti
Widiya, Hesti Laura, M.Frezzi, Selvina Eriana, Annisa
Dwi, dan yang tak bisa di sebutkan satu persatu) terima
kasih tiada tara atas segala support yang telah
diberikan selama ini dan semoga Adik-adikku tercinta
dapat menggapaikan keberhasilan juga di kemudian
hari.

❖ Kepada Sahabat seperjuangan setiaku forever (mbg
Hanur, Puspita, Fenny, Tessa, Danti, Wulan, Jessy, ulvha,
Iness, Fatni, Yenny) terimakasih banget atas
supportnya baik itu moril & materil

❖ Kepada Sahabat seperjuangan Kosentrasi MSDM

❖ Kepada teman-teman seperjuangan anak Manajemen
2010 Maya, Nefa, Jessy, Robi, Nensi, Dwiki, Yurma,
Fenica, Yogi, Sandi, Rian, Nisa, Ninda, kevin, rio, billy,
eddian, billy, Manto, F.syah, Tatik dan lain-lain yang
tak bisa tersebutkan namanya satu persatu terima
kasih yang tiada tara ku ucapakan

- ❖ *Terakhir, untuk seseorang yang masih dalam misteri yang dijanjikan Ilahi yang siapapun itu, terimakasih telah menjadi baik dan bertahan di sana.*
- ❖ *Anak-anak KKN Periode 70 Pagar Dewa yang selalu mengingatkan skripsi abang anggi, Tiwi, Fanny, bang Amdi, bang Okta, bang dian.*
- ❖ *Almamaterku,*

Akhir kata, semoga skripsi ini membawa kebermanfaatn. Jika hidup bisa kuceritakan di atas kertas, entah berapa banyak yang dibutuhkan hanya untuk kuucapkan terima kasih... :)



PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

**KONFLIK ANTAR PRIBADI SEBAGAI PEMEDIASI
PENGARUH FAKTOR ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN
KOTA BENGKULU**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan dari tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pikiran penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas dengan sengaja, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan universitas batal saya terima.

Bengkulu, Februari 2014



Marliza Ade Fitri

CONFLICT INTERPERSONAL AS MEDIATING THE EFFECT FACTOR ORGANIZATIONAL THE PERFORMANCE OF THE EMPLOYEES AT DEPARTMENT OF EDUCATION BENGKULU

By:

Marliza Ade Fitri ¹⁾
Nasution ²⁾

ABSTRACT

The purpose of this research are: (1) To determine effect of Factor Organizational the performance of the theemployees at Department of Education Bengkulu. (2) To determine effect Of factor organizational on conflict interpersonal at Department of Education Bengkulu.(3) To determine effect of conflict interpersonal the performance of the theemployees at Department of Education Bengkulu. (4) To determine conflict interpersonal as mediating the effect of factor organizational the performance of the employees at Department of Education Bengkulu.

This type of data is quantitative. The sample 112 people. The sampling technique stratified random sampling. With the technique of using analysis of mediated. conflict interpersonal as mediating the effect of factor organizational on employee performance at Department of Education Bengkulu.

With the equation $Y = 0.129 X + 0.224 M$. In this stage the full mediation effect occurs because the effect of mediating variables on the dependent variable and the significant influence of the independent variables are also significant mediating. With the results of mediating variables on the dependent variable significantly $0.034 < 0.05$, and independent of dependen variables also not significantly $0.218 < 0.05$.

Keywords: Factor Organizational, Conflict Interpersonal, Employees Performance

1. A Students
2. A Sseintific Paper Supervisor

**KONFLIK ANTAR PRIBADI SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH
FAKTOR ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS
PENDIDIKAN KOTA BENGKULU**

Oleh:

Marliza Ade Fitri ¹⁾

Nasution ²⁾

RINGKASAN

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah “ Faktor Antar Pribadi sebagai Pemediasi Pengaruh faktor organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Bengkulu”. Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah : (1)Untuk mengetahui pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja pegawai diDinas Pendidikan Kota Benglulu. (2)Untuk mengetahui pengaruh faktor organisasi terhadap konflik antar pribadi pegawai Dinas Pendidikan Kota Bengkulu.(3)Untuk mengetahui pengaruh konflik antar pribadi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bengkulu.(4)Untuk mengetahui konflik antar pribadi sebagai pemediasi pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bengkulu.

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian dari pegawai yang ada di Dinas Pendidikan Kota Bengkulu yang berjumlah 112 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *stratified random sampling*. Dengan teknik analisis menggunakan analisis termediasi.

Dari hasil analisis yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa seluruh item pernyataan untuk variabel penelitian ini adalah **Valid**. Hal ini dilihat dari r-hitung lebih besar dari r-tabel=0,184 dengan n=112 dan taraf signifikan 5%.

Pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis termediasi dengan hasil dalam tahapan ini pengaruh mediasi penuh terjadi (*fully mediated*) karena pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen signifikan, pengaruh variabel independen terhadap variabel pemediasi signifikan, pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen signifikan, sementara jika di regres secara bersama variabel mediasi signifikan dan independen tidak signifikan. Variabel mediasi $0,034 < 0,05$, dan variabel independen tidak signifikan $0,218 < 0,05$.

Kata kunci: Faktor Organisasi, Konflik Antar Pribadi, Kinerja Pegawai

- 1) Mahasiswa
- 2) Dosen Pembimbing

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas berkah, rahmat dan hidayah-Nya lah penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Konflik Antar Pribadi Sebagai Pemeditasi Pengaruh Faktor Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Bengkulu”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memenuhi gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Bengkulu.

Penulis dalam penulisan ini penulis banyak mendapat masukan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Nasution, S.E., M.D.M. selaku pembimbing skripsi yang tidak henti-hentinya membimbing, mengajari dan memberi motivasi hingga selesainya skripsi ini.
2. Bapak Dr. Willy Abdillah, S.E., M.Sc selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu dan Selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan untuk penulis.
3. Ibu Anggri Puspita Sari, S.E., M.Si. selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan untuk penulis.
4. Bapak Dr. Effed Darta Hadi, S.E., M.B.A. selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan untuk penulis.
5. Bapak Dr. Willy Abdillah, S.E., M.Sc selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan untuk penulis.

6. Dosen dan Staf Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu yang membimbing dan melayani penulis dari awal perkuliahan sampai menyelesaikan skripsi ini.

6. Semua pihak Dinas Pendidikan Kota Bengkulu.

Penulis menyadari penulisan skripsi ini belum sempurna dan terdapat kekurangan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang berguna untuk penulisan skripsi ini dan bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan. Penulis ucapkan terimakasih buat semua yang telah berpartisipasi dalam penulisan ini. Semoga ALLAH senantiasa memberikan rahmat untuk kita semua,amin.

Bengkulu, 9 Februari 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	vii
ABSTRACT	viii
RINGKASAN	ix
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Ruang Lingkup Pembahasan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kinerja	8
2.1.1 Pengertian Kinerja	8
2.1.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	9
2.2 Konflik	11
2.2.1 Pengertian Konflik	11
2.2.2 Jenis dan Penyebab Timbulnya Konflik	15
2.2.3 Kerugian dan Manfaat Konflik	19

2.2.4 Metode Penanganan Konflik.....	20
2.2.5 Teori Konflik	21
2.3 Pengaruh Konflik terhadap Kinerja.....	23
2.4 Penelitian Terdahulu.....	25
2.5 Kerangka Analisis.....	27
2.6 Hipotesis.....	28

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian	30
3.2 Definisi Variabel dan Operasional Variabel Penelitian	30
3.2.1 Konflik.....	30
3.2.2 Kinerja Pegawai.....	32
3.3 Metode Pengambilan Sampel	34
3.3.1 Populasi.....	34
3.3.2 Sampel.....	34
3.4 Metode Pengumpulan Data	36
3.4.1 Sumber Data.....	36
3.5 Metode Pengujian Data	38
3.5.1 Uji Validitas	38
3.5.2 Uji Realibilitas	40
3.6 Metode Analisis.....	41
3.6.1 Analisis Regresi Termediasi.....	41

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Dinas Pendidikan Kota Bengkulu.....	45
4.1.1 Struktur Organisasi.....	45
4.1.2 Fungsi Bagian-bagian Organisasi.....	46
4.2 Karakteristik Responden.....	60
4.3 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja.....	63
4.4 Tanggapan Responde Terhadap Variabel Faktor Organisasi.....	65
4.5 Tanggapan Responde Terhadap Variabel Konflik Antar Pribadi.....	66
4.6 Pengujian Hipotesis.....	68

4.7 Pembahasan.....	72
4.7.1 Pengaruh Faktor Organisasi Terhadap Kinerja.....	72
4.7.2 Pengaruh Faktor Organisasi Terhadap Konflik Antar Pribadi.....	74
4.7.3 Pengaruh Konflik Antar Pribadi Terhadap Kinerja.....	74
4.7.4 Konflik Antar Pribadi Sebagai Pemediasi Penhgaruh Faktor Organisasi Terhadap Kinerja.....	76
4.8 Implikasi Strategis.....	78
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	81
5.2 Saran	82
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN.....	86

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	26
Tabel 3.1 Indikator Variabel Penelitian Konflik.....	31
Tabel 3.2 Indikator Variabel Penelitian Kinerja	33
Tabel 3.3 Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan 2013.....	35
Tabel 3.4 Hasil Analisis Faktor Validitas Istrumen Penelitian	39
Tabel 3.5 Uji Realibilitas Variabel Penelitian	40
Tabel 3.6 Tahapan pengujian mediasi.....	42
Tabel 4.1 Karakteristik Responden.....	61
Tabel 4.2 Persepsi Responden Terhadap Kinerja.....	63
Tabel 4.3 Persepsi Responden Terhadap Konflik Organisasi.....	65
Tabel 4.4 Persepsi Responden Terhadap Konflik Antar Pribadi.....	67
Tabel 4.5 Hasil Pengolahan Data.....	69

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Analisis	27
Gambar 4.2 Hasil Pengolahan Data.....	70

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran1 Struktur Organisasi.....	87
Lampiran 2 Kuisisioner Penelitian.....	88
Lampiran 3 Data Mentah.....	91
Lampiran 4 Ujia Validitas Dan Reabilitas.....	103
Lampiran 5 Hasil Olah Data Regresi.....	106
Lampiran 6 Tabel R.....	110
Lampiran 7 Surat izin melakukan penelitian dari Fakultas Ekonomi.....	111
Lampiran 8 Surat keterangan dari Dinas Pendidikan Kota Bengkulu.....	112

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi. Berbeda dengan sumber daya organisasi lainnya, sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang mempunyai pengaruh yang dominan terhadap faktor produksi yang lain seperti mesin, modal, material, dan metode. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi. Dengan demikian keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan.

Setiap organisasi maupun instansi ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama, tercapainya tujuan sangat ditentukan oleh unsur-unsur yang terdapat di dalam suatu instansi atau lembaga yang bersangkutan. Salah satu unsur yang sangat penting di dalam instansi atau dalam suatu lembaga adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik. Dari pimpinan, manajer, karyawan dan staff sangat berpengaruh kepada pencapaian tujuan dari instansi atau lembaga tersebut. Hal ini dikarenakan bahwa setiap pimpinan dan bawahannya harus saling mendukung satu sama lain, agar tujuan instansi atau lembaga itu tercapai dengan baik dan optimal. Sangat dimungkinkan terjadinya benturan antar anggota baik yang bersifat langsung, terbuka, maupun tidak langsung atau tertutup. Tentu saja,

perbedaan pendapat merupakan hal yang wajar dan ditemui pada organisasi-organisasi di bidang lainnya. Benturan dari masing-masing perbedaan yang bermuara pada konflik kemudian semakin tak terelakkan. Hal tersebut dapat berdampak pada kinerja pegawai.

Kinerja yang optimal di pengaruhi oleh perbedaan pendapat, tujuan, kebutuhan, keinginan, kebiasaan, bahkan diantara pemimpin dengan bawahan ataupun sebaliknya terdapat perbedaan-perbedaan yang pada akhirnya menimbulkan konflik. Menurut Robbins dan Judges (2007) menjelaskan bahwa, “Sangat tepat untuk mengatakan terdapat ‘konflik’ di dalam kelompok dan organisasi”. *Human relations viem* mengatakan bahwa konflik merupakan hasil alamiah dan tak dapat diletakkan dalam kelompok manapun dan bahwa konflik bukanlah suatu yang ‘jahat’ yang dengan kata lain konflik adalah suatu hal yang harus ‘diterima’. Mereka beranggapan bahwa konflik mempunyai potensi untuk menjadi kekuatan yang positif atau pun negatif terhadap kinerja instansi atau lembaga. Demikian juga hal nya pada lembaga/institusi di Dinas Pendidikan.

Konflik yang dihadapi oleh Dinas Pendidikan baik di tingkat makro maupun mikro sesungguhnya tidak jauh berbeda dengan apa yang dialami oleh jenis organisasi lainnya. Ada banyak contoh kasus konflik dan pemecahannya di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bengkulu. Mulai dari persaingan karyawan dengan karyawan, antara karyawan dengan kepala biro, sampai pada keluhan karyawan atas kebijakan dari kepala dinas. Menurut Mitchell, Setiawan, dan Rahmi (2001) menjelaskan bahwa konflik atau pertentangan pada kondisi tertentu mampu mengidentifikasi sebuah proses pengolahan lingkungan dan sumber daya

yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan, bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman sehingga Konflik didefinisikan sebagai suatu proses interaksi dimana dua orang atau lebih bertentangan dalam berpendapat atau tujuan mereka.

Kesadaran bahwa konflik bersifat laten ditanggapi secara positif oleh pemerintah dengan cara melatih kemampuan manajemen konflik kepada para pimpinan dan karyawan pada instansinya. Sayangnya, keterbatasan sumber daya masih menghalangi sebagian pimpinan dinas untuk mampu menyerap keterampilan mengelola konflik. Meskipun demikian paling tidak pemerintah sudah menunjukkan itikad baik mensosialisasikan konflik sebagai hal yang harus dikelola dan bukan dihindari dalam rangka meningkatkan mutu instansi di Indonesia, wahyudi (2006).

Begitu juga pada Dinas Pendidikan Kota Bengkulu, yang merupakan salah satu instansi atau lembaga pemerintahan. Berdasarkan informasi pra survey yang dilihat dari Kantor Dinas Pendidikan Kota Bengkulu, Konflik yang dominan terjadi di Dinas Pendidikan Kota Bengkulu adalah faktor Organisasi : 1. Sifat saling menjatuhkan antara karyawan satu dan karyawan lainnya demi menguatkan posisinya didepan pimpinan, 2. Ketidak jelasan informasi yang diberikan oleh atasan terhadap bawahannya, ini terjadi pada saat peneliti membagikan kuisioner, pada mulanya peneliti meminta izin pada pimpinan bagian kesekretariatan, disana izin sudah ada, dan kuisioner bisa langsung di berikan kepada tiap bagian yang ada di kantor Dinas Pendidikan Kota Bengkulu. Tetapi saat memasuki bagian Dikdas, mereka bilang bahwa belum ada instruksi langsung dari kesekretariatan, sehingga

pada saat itu terjadi sedikit cekcok antar pimpinan bidang. 3. Persaingan untuk memperoleh sumber daya yang langka, ini juga terjadi pada saat peneliti meminta surat izin pada pegawai bagian sekretariat, komputer pada ruangan sekretaris bagian kesekretariatan mengalami kerusakan, lalu pegawai meminta peneliti bersabar menunggu karena pegawai tersebut menuju bidang lain untuk membuat surat izin. Ini juga menyebabkan konflik, karena peralatan bidang satu dengan yang lainnya tidak sesuai dengan yang mereka harapkan. 4. Interpendensi dan kejadian-kejadian yang muncul dari kesaling ketergantungan. 5. terjadi cekcok mengenai imbalan. Konflik Antar Pribadi pegawai dinas pendidikan Kota Bengkulu antar lain terjadi ,1. Konflik antara rekan sekerja yaitu Ketidakpercayaan ,2. Rasa iri hati dan dendam, 3. Konflik bisa berasal dari, atau diperkuat oleh salah anggapan, 4. Komunikasi yang buruk, yaitu kurang adanya rasa saling mendukung dalam mengerjakan pekerjaan sebagai tim, disini terlihat sewaktu pra penelitian dan saat membagikan kuisisioner di unit kesekretariatan, pegawai satu dengan lainnya saling membebani pekerjaan yang seharusnya pekerjaan itu dilakukan sesuai dengan bagian masing-masing dan seolah komunikasi pegawai satu dengan yang lainnya tidak berjalan dengan baik.

Kinerja pada Dinas Pendidikan Kota Bengkulu sudah cukup baik,dilihat pada waktu pra survey dan pada saat membagikan kuisisioner, tapi penanganan konflik belum di kelola secara maksimal, baik konflik internal maupun eksternal. Oleh karena itu agar konflik tidak mempengaruhi kinerja, para pegawai Di Dinas Pendidikan Kota Bengkulu harus memiliki potensi manajemen konflik yang memadai.

Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang diatas penulis ingin meneliti atau ingin mengetahui apa pengaruh konflik yang dihadapi oleh pegawai Dinas Pendidikan Kota Bengkulu dalam mempengaruhi kinerja mereka. Maka judul yang di angkat dalam penelitian ini adalah **“Konflik Antar Pribadi sebagai Pemediasi Pengaruh Faktor Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Bengkulu”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dirumuskan suatu masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah Faktor Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bengkulu.
2. Apakah Faktor Organisasi berpengaruh terhadap konflik antar pribadi Dinas Pendidikan Kota Bengkulu.
3. Apakah konflik antar pribadi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bengkulu.
4. Apakah Konflik antar pribadi sebagai pemediasi pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bengkulu.

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bengkulu.
2. Untuk mengetahui pengaruh faktor organisasi terhadap konflik antar pribadi Dinas Pendidikan Kota Bengkulu.
3. Untuk mengetahui pengaruh konflik antar pribadi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bengkulu.
4. Untuk mengetahui konflik antar pribadi sebagai pemediasi pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bengkulu.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Pihak Dinas Pendidikan Kota Bengkulu
Dapat menjadi acuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan cara mengelola konflik agar dapat berpikiran positif terhadap kinerja dalam organisasi.

2. Bagi universitas

Hasil penelitian ini merupakan sumbangan pemikiran yang nantinya diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan bagi peneliti lain untuk karya ilmiah selanjutnya.

3. Bagi penulis

Dapat dijadikan masukan dan acuan dalam penulisan apabila melakukan penelitian yang sama, dan dapat memperoleh gambaran secara langsung tentang penerapan teori yang diperoleh selama kuliah didalam dunia kerja sesungguhnya.

4. Bagi pihak lain

Diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan informasi yang berguna bagi mereka yang membutuhkan.

1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Penelitian ini hanya difokuskan pada permasalahan yang akan diteliti yaitu: “Konflik Antar Pribadi sebagai Pemediasi Pengaruh Faktor Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Bengkulu”.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67) adalah, “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kemudian menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003 : 223) kinerja adalah, “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”. Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan, “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut John Whitmore (1997 : 104), “Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan”. Menurut John Witmore dalam *Coaching for Perfomance* (1997 : 104) “kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan”. Mink (1993 : 76) mengemukakan pendapatnya, “ Bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu

diantaranya: berorientasi pada prestasi, memiliki percaya diri, berperngendalian diri, kompetensi”.

Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari beberapa pengertian menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugas yang telah dibebankan kepadanya, dengan ukuran atau standar yang berlaku pada perusahaan tempat individu tersebut bekerja. Kinerja dapat tercapai, apabila semua pihak (individu, kelompok maupun perusahaan) mau bekerja keras mengeluarkan seluruh upaya, tenaga dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab semaksimal mungkin agar target dan tujuan perusahaan dapat tercapai, artiny menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.

2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu, yaitu:

1. Kemampuan mereka,
2. Motivasi,
3. Dukungan yang diterima,
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan,
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut Bernandin & Russell (terjemahan Faustino Cardoso Gomes (2003 : 142) mengemukakan bahwa : “ Kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu”. Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

- a. *Quality of work* (Kualitas Kerja)
- b. *Job knowledge* (Pengetahuan Kerja)
- c. *Creativeness* (Kreatifitas)
- d. *Cooperation* (Kerjasama)
- e. *Dependability* (Kesadaran)
- f. *Initiative* (Inisiatif)
- g. *Personal qualities* (kualitasPersonal)

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

- a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

1. Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

2.2 Konflik

2.2.1 Pengertian Konflik

Menurut Mitchell, Setiawan, dan Rahmi (2001) menjelaskan bahwa konflik atau pertentangan pada kondisi tertentu mampu mengidentifikasi sebuah proses pengolahan lingkungan dan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan, bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman sehingga Konflik didefinisikan sebagai suatu proses interaksi dimana dua orang atau lebih bertentangan dalam berpendapat atau tujuan mereka.

Marwansyah (2010: 302) ketidaksesuaian atau perbedaan tujuan-tujuan yang ingin dicapai atau metode yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Konflik terjadi bila seseorang atau satu kelompok mempunyai dua atau lebih kebutuhan/keinginan yang tak dapat dipenuhi secara bersamaan.

Adanya perbedaan kepribadian pada diri manusia tersebut tentu saja kemungkinannya akan terjadi konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindari

Heidjrachman dan Huson (1993 : 229). Secara sederhana bahwa: konflik menunjukkan pada setiap ketegangan yang dialami oleh seseorang bila ia berpandangan bahwa kebutuhan atau keinginannya dihambat atau dikecewakan Hartono (1996:2).

Menurut Robbins (2007) konflik adalah proses yang dimulai ketika satu pihak menganggap pihak lain secara negatif mempengaruhi, atau secara negatif mempengaruhi sesuatu yang menjadi kepedulian pihak pertama. Selain itu Greenberg dan Baron (2003) mengutarakan bahwa konflik terjadi sebagai suatu proses bahwa satu pihak atau satu kelompok merasakan ada pihak atau kelompok lain yang telah mengambil atau akan mengambil tindakan negatif yang akan berpengaruh pada tujuan utama kelompoknya.

Kusnadi (2003 : 11) mengemukakan pengertian konflik sebagai berikut : Konflik adalah segala bentuk interaksi yang bersifat antagonistic (berlawanan, bertentangan atau berseberangan). Konflik terjadi karena perbedaan, kesenjangan, dan kelangkaan kekuasaan, perbedaan atau kelangkaan posisi sosial dan posisi sumber daya atau karena disebabkan sistem nilai dan penilaian yang berbeda secara ekstrim.

Thomas (2010:302) mendefinisikan konflik sebagai “*A process that begins when one party perceives that another party has negatively affect, or is about to negatively affect, something that the first party cares about*” (sebuah proses yang

diawali ketika satu pihak menganggap bahwa pihak lain mengganggu, sesuatu yang bernilai bagi pihak pertama).

Sedangkan Stoner, J. A. F. Dan Freeman, R. E. (1994) berpendapat bahwa, konflik organisasi adalah mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi atau kepribadian. Demikian halnya persoalan alokasi sumberdaya yang terbatas dalam organisasi dapat menimbulkan konflik antar individu ataupun kelompok.

Sementara itu konflik organisasi diartikan sebagai ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja, atau karena mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi (Handoko, 1997).

Sebagai kumpulan atas beberapa orang, maka organisasi tidak lepas dari interaksi antar anggotanya. Dalam memahami peran dan bergaul satu sama lain itulah konflik kerap muncul baik dalam koridor aktivitas formal maupun informal. Secara alamiah ada lima bentuk konflik yang didasarkan atas pelaku konflik menurut Handoko (1992:31):

1. konflik dengan diri sendiri
2. konflik diri sendiri dengan seseorang lainnya
3. konflik diri sendiri dengan kelompok
4. konflik kelompok satu dengan kelompok lainnya dalam organisasi

5. konflik antar organisasi.

Uraian ini akan mengkaji bentuk konflik yang terjadi pada poin 2, 3 dan 4. Konflik dengan diri sendiri dan konflik antar organisasi sementara akan disisihkan dari pembahasan. Asumsinya, konflik dengan diri sendiri kurang dapat langsung dikelola oleh organisasi karena variabel yang terlibat kadang sulit ditangkap dan sering berada di luar kehidupan organisasi itu sendiri. Adapun bentuk konflik antar organisasi biasanya mengarah pada persaingan kualitas, pasar, dan *prestise* sehingga akan terlalu jauh bila esensi kinerja yang terkait langsung dengan konflik juga menyinggung ketiga hal tersebut.

Ada mahzab pemikiran yang mengatakan bahwa konflik harus dihindari, konflik mengidentifikasikan terjadinya suatu kesalahan fungsi di dalam kelompok. Menurut Robbins dan Judges (2007:305) ada 3 Mahzab pemikiran tentang konflik yakni :

a. Pandangan tradisional

Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu *negative*, konflik dipandang sebagai hasil yang tidak fungsional karena buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan diantara orang-orang dan kegagalan para manajer dalam menjawab kebutuhan dan aspirasi karyawan.

b. Pandangan *human relations*

Pandangan ini mengatakan bahwa konflik merupakan hasil alamiah dan tak dapat dielakkan dalam kelompok manapun bahwa konflik bukanlah suatu yang jahat dengan kata lain konflik harus diterima. Pandangan ini menganggap bahwa

konflik mempunyai potensi untuk menjadi kekuatan yang positif dalam menentukan kinerja kelompok.

c. Pandangan *interactionist*

Pandangan ini mengatakan bahwa konflik tidak hanya dapat menjadi kekuatan positif dalam kelompok, tetapi secara eksplisit mengatakan bahwa ada konflik yang mutlak diperlukan oleh sebuah kelompok agar dapat bekerja secara efektif. Jika mazhab *human relations* menerima konflik, pendekatan ini mendorong adanya konflik, dengan alasan bahwa sebuah kelompok yang harmonis, damai, tentram, dan kooperatif cenderung menjadi statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan untuk melakukan perubahan dan menciptakan inovasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ketidaksesuaian atau perbedaan antara tujuan-tujuan yang ingin dicapai atau metode yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Pendapat lain mengatakan bahwa konflik terjadi bila seseorang atau satu kelompok mempunyai dua atau lebih kebutuhan/keinginan yang tak dapat dipenuhi secara bersamaan.

2.2.2 Jenis dan Penyebab Timbulnya Konflik

Menurut Marwansyah (2010) Dilihat dari sifatnya, ada dua jenis konflik, yakni :

1. Konflik realistik

Konflik realistik terjadi ketika orang, atau kelompok orang, mempunyai kebutuhan, tujuan, nilai, kepentingan, peran, atau cara kerja yang berbeda atau bertentangan. Dengan kata lain, ada perbedaan nyata atau perbedaan sesungguhnya di antara orang-orang yang terlibat konflik.

2. Konflik Non-Realistik

Konflik non- realistik berdasar pada perbedaan yang dipersepsikan sementara faktanya adalah bahwa persepsi itu keliru, salah atau terdistorsi (berubah atau menyimpang). Konflik ini berasal dari ketidak tahuan, kesalahan, tradisi, dan prasangka. Struktur organisasi yang tidak fungsional, permusuhan, ketegangan, dan persaingan kalah-menang. Konflik jenis ini sering bias diselesaikan hanya dengan memaparkan informasi yang akurat kepada pihak-pihak yang terlibat konflik.

Menurut Marwansyah (2010) dilihat dari orang-orang yang terlibat didalamnya, konflik dapat dibagi dalam konflik antar-pribadi dan konflik antar kelompok.

1. Konflik antar pribadi

Konflik antar pribadi akan mempengaruhi emosi seseorang. Dalam konflik jenis ini, ada kebutuhan untuk melindungi citra diri dan harga diri dalam pandangan orang lain. Kepribadian atau sifat yang berbeda dapat menimbulkan konflik semacam ini. Begitu pula kalau terjadi kegagalan komunikasi dan adanya perbedaan persepsi. Konflik antar-pribadi timbul dari berbagai sumber, seperti : perubahan dalam organisasi, perbedaan kepribadian, perbedaan nilai, perbedaan pandangan atau persepsi, ancaman terhadap status.

2. Konflik antar-kelompok

Konflik antar-kelompok terjadi karena perbedaan pandangan, loyalitas kelompok, dan persaingan untuk memperoleh sumber daya yang terbatas. Dalam sebuah organisasi selalu ada keterbatasan sumber daya, sementara kebutuhan dan keinginan berbagai kelompok di dalamnya sangat beragam. Kondisi ini mendorong terjadinya konflik.

Menurut Marwansyah (2010) Konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi dapat disebabkan oleh berbagai faktor . Faktor-faktor ini dapat dikategorikan kedalam faktor–faktor organisasi dan faktor-faktor antar-pribadi,yaitu :

1. Faktor Organisasi

a. Persaingan untuk memperoleh sumber daya yang langka.

Semua organisasi memiliki sumber daya terbatas, dan konflik sering kali muncul di sebabkan oleh pembagian ruang, dana, peralatan, pegawai, atau sumber daya lainnya.

b. Ketidak jelasan tanggung jawab dan wewenang.

Orang–orang dalam organisasi kadang-kadang ragu tentang siapa yang seharusnya bertanggung jawab untuk melakukan berbagai tugas atau kewajiban. Bila ini terjadi, tiap pihak yang terlibat konflik biasanya menyangkal bahwa mereka bertanggung jawab dan di sinilah pangkal konflik.

c. Interpendensi dan kejadian-kejadian yang muncul dari saling ketergantungan. Di dalam organisasi pada umumnya berbagai unit kerja, individu, dan kelompok harus bergantung kepada pihak lain untuk menjalankan pekerjaan masing-masing. Mereka menerima masukan dari pihak lain dan tidak bisa bekerja tanpa masukan ini. Masukan yang tertunda, terlambat, atau diberikan dalam bentuk yang tidak lengkap atau tidak memuaskan, sering memunculkan konflik tajam.

d. Sistem Imbalan

Jika sistem ini menciptakan kesenjangan antar unit atau antar kelompok, bisa dipastikan akan timbul konflik. Ini terjadi bila orang-orang terlibat di dalamnya mempresepsikan sistem imbalan sebagai sistem yang tidak adil.

2. Faktor-faktor antar-pribadi

a. Rasa iri hati dan dendam.

Bila seseorang dicekam atau dimarahi oleh orang lain, yang menyebabkan mereka kehilangan muka, ia bisa mengembangkan sikap yang sangat *negative* terhadap orang-orang yang di anggapnya bertanggung jawab. Akibatnya, ia dapat menghabiskan banyak waktu dan upaya untuk merencanakan, atau benar-benar melakukan tindakan balasan.

b. Konflik bisa berasal dari atau diperkuat oleh salah anggapan.

Jika seseorang mengetahui bahwa kepentingan mereka di halangi oleh orang lain, ia biasanya mencoba menentukan mengapa orang ini bertingkah seperti ini. Apa ia

lakukan sengaja, atau di luar kendalinya. Konflik ini muncul ketika seseorang beranggapan bahwa kepentingannya di halangi oleh orang lain.

c. Komunikasi yang buruk.

Ini mengacu pada kenyataan bahwa seseorang sering berkomunikasi dengan orang lain dengan cara yang mengganggu atau tidak menyenangkan meskipun mereka tidak bermaksud begitu.

d. Ketidakpercayaan

Semakin kuat kecurigaan seseorang bahwa pihak lain akan mengganggu, dan mengabaikan kepentingannya, semakin besar kemungkinan terbinanya hubungan yang diwarnai konflik dengan pihak lain.

2.2.3 Kerugian dan Manfaat Konflik

Marwansyah (2010) mengemukakan : Pada tingkat hubungan antar pribadi , konflik dapat merusak kerja sama kelompok. Ketidakpercayaan dapat tumbuh diantara orang-orang yang semestinya mengoordinasikan tugas-tugas atau kegiatan mereka. Salah satu akibat dari konflik individual adalah timbulnya perasaan kalah dalam diri seseorang, sementara citra diri orang lain dalam pandangannya akan menurun. Seorang pemimpin harus menjaga agar akibat tersebut tidak membawa dampak yang tidak produktif dalam organisasi.

Marwansyah (2010) Mengemukakan manfaat yang dapat diperoleh dari konflik, yaitu:

1. Munculnya masalah-masalah yang tersembunyi kepermukaan sehingga ada kemungkinan untuk diselesaikan.
2. Mendorong orang untuk mencari pendekatan yang lebih tepat untuk memperoleh hasil yang baik.
3. Meningkatkan kesadaran diri dan kesadaran terhadap orang lain dan masalah yang mereka hadapi.
4. Menyempurnakan proses pengambilan keputusan.
5. Menyebabkan perubahan-perubahan yang lebih baik.
6. Mengurangi kebosanan atau kejenuhan

2.2.4 Metode Penanganan Konflik

Menurut Martoyo (2000 : 193) Instensi penanganan konflik berada di antara persepsi dan emosi orang-orang yang terlibat konflik dan perilaku mereka (yang tampak). Pandangan baru telah mengatakan bahwa konflik ada manfaatnya bagi organisasi, karena dengan demikian dapat diketahui di mana kelemahan-kelemahan organisasi. Oleh sebab itu penanggulangan konflik dalam organisasi, yang sebagian tersebar justru menyangkut sumber daya manusia itu sendiri sehingga dicari metode yang setepat-tepatnya.

Menurut Martoyo (2000:194 dalam skripsi ;Haryanto:2005) langkah-langkah penanganan konflik adalah:

1. Mengidentifikasi masalah
2. Menentukan tujuan yang hendak dicapai

3. Menentukan kriteria keberhasilan
4. Menjabarkan alternatif-alternatif tindakan
5. Memilih alternatif baik
6. Percobaan dan penyempurnaan
7. Pelaksanaan

Menurut Handoko (1992) secara umum,terdapat 3 cara dalam menghadapi Konflik yaitu;

1. Stimulasi konflik
2. Pengurangan atau penekanan konflik
3. Penyelesaian konflik

Dari uraian diatas maka bisa kita lihat bahwa konflik adalah hal yang nyata dan perlu kita sadari bersama. Konflik terjadi karena adanya kehidupan yang di bentuk oleh manusia dan konflik dapat dituntaskan selama kehidupan manusia itu masih berlangsung. Tapi segala upaya untuk mencegah atau mengurangi konflik yang besar harus selalu dilakukan. Agar organisasi berjalan dengan sangat efektif.

2.2.5 Teori Konflik

Perkembangan bidang ilmu konflik dan aplikasinya dalam menyelesaikan konflik menciptakan berbagai teori mengenai konflik. Teori-teori tersebut memandang konflik dari berbagai perspektif dengan asumsi yang berbeda. Disamping itu, aspek konflik yang menjadi objek dalam teori juga beragam. Para

ilmuwan dan praktisi yang meneliti dan menyelesaikan konflik perlu mempelajari berbagai teori mengenai konflik dan ilmu pendukungnya.

Teori-teori mengenai konflik sangat membantu untuk memperoleh penjelasan mengenai mengapa konflik terjadi, apa penyebab konflik, dan bagaimana proses terjadinya suatu konflik. Setiap teori menjelaskan kekuatan internal dan eksternal yang mendorong bagaimana orang bersikap dan berperilaku secara tertentu dalam menghadapi konflik. Adapun teori yang biasa digunakan dalam organisasi yaitu, "TEORI SISTEM ORGANISASI".

Teori Sistem Organisasi dikemukakan oleh seorang biolog Jerman, Bertalanffy (1951). Teori sistem Von Bertalanffy diadopsi oleh berbagai pakar ilmu pengetahuan termasuk ilmu manajemen. Para pakar seperti Senge (1994) yang mempopulerkan pemikiran sistem sebagai suatu cabang ilmu yang merupakan persyaratan sukses para manajer dalam lingkungan ekonomi, bisnis, dan teknologi.

Organisasi adalah sekelompok individu yang berinteraksi untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu sistem kerja yang mempunyai kejelasan dalam pembagian kerja atau peran. Organisasi memiliki subsistem yang saling berhubungan dan membutuhkan untuk menguatkan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerja bersama dalam suatu divisi untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan ini tidak saja untuk organisasi itu sendiri melainkan juga untuk kepentingan masyarakat.

Konflik terjadi dalam sistem jika sistem mengalami malfungsi atau tidak berfungsi dengan baik. Konflik dalam sistem terjadi dalam berbagai bentuk dan disebabkan oleh berbagai hal, contohnya :

1. Konflik budaya

Anggota atau pegawai organisasi mempunyai latar belakang suku bangsa, pendidikan, budaya, pengalaman, jenis kelamin, dan sebagainya. Keragaman tersebut menimbulkan keragaman pola pikir, perilaku, dan komunikasi. Keragaman tersebut bisa menjadi sumber Konflik. Untuk memperkecil konflik, organisasi mengembangkan budaya organisasi yang menyatukan pola pikir, perilaku, dan komunikasi dalam organisasi. Budaya organisasi yang dapat menyatukan langkah, perilaku, dan sinergi para anggota organisasi ke arah pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi, budaya organisasi menjadi sumber konflik yang menjadi penghambat pencapaian tujuan kinerja organisasi karena tidak mampu lagi mengatur interaksi dan saling ketergantungan antara subsistem-subsistem dan para anggota organisasi.

Konflik budaya organisasi bisa terjadi karena setiap fungsi dan tugas setiap subsistem berbeda satu sama lain. Contoh : karyawan unit produksi, karena bekerja dengan mesin yang berisik, mereka berbicara dengan nada keras dalam berkomunikasi. Di sisi lain, karyawan pemasaran berbicara dengan pola yang berbeda, dinamis, dan agresif. Pola komunikasi yang berbeda tersebut memicu terjadinya konflik.

2.3 Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja

Dilihat dari pendapat Reksodahiprojo (1992:251) menjelaskan bahwa, “Konflik dapat mengarah ke inovasi dan perubahan, dapat menggerakkan orang untuk melaksanakan kegiatan, mengembangkan proteksi bagi pihak-pihak yang lemah dalam organisasi dan merupakan elemen penting dalam analisis sistem organisasi”.

Menurut Robbins dan Judges (2007) bahwa, “ Sangat tepat untuk mengatakan terdapat ‘konflik’ di dalam kelompok dan organisasi”. *Human relations viem* mengatakan bahwa, “Konflik merupakan hasil alamiah dan tak dapat di letakkan dalam kelompok manapun dan bahwa konflik bukanlah suatu yang ‘jahat’ yang dengan kata lain konflik adalah suatu hal yang harus ‘diterima’. Mereka beranggapan bahwa konflik mempunyai potensi untuk menjadi kekuatan yang positif terhadap kinerja karyawan pada suatu instansi atau lembaga”.

Menurut Anoraga (1995:141) bahwa, “Konflik mempunyai dampak yang positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini tergantung dari cara manajemen konflik. Dimana jika tingkat konflik itu optimal yang dapat di pandang sangat fungsional mempunyai pengaruh terhadap kinerja. namun jika terlalu rendah akan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan”. Tingkat konflik yang terlalu rendah mengakibatkan organisasi lambat beradaptasi, dan tidak tanggap terhadap perubahan. Tingkat konflik yang terlalu tinggi dapat berakibat pada kekacauan, ego kelompok tinggi, dan terjadi pemborosan sumber daya.

Sedangkan menurut Aldag (Wahyudi , 2008), apabila tingkat konflik optimal yaitu tingkat konflik sangat fungsional berdampak pada kinerja orang, bila

konflik terlalu rendah kinerja orang mengalami stagnasi, dan bila konflik terlalu tinggi, maka timbul kekacauan dan menghalangi pencapaian tujuan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Berkaca pada uraian mengenai pandangan-pandangan terhadap konflik dapat dipahami bahwa konflik memiliki hubungan dengan kinerja organisasi. Sementara ini kebanyakan orang mengkaitkan konflik dengan penurunan kinerja kelompok atau organisasi, padahal pandangan ini tidak selamanya benar mengingat konflik tidak selalu bersifat destruktif. Meskipun demikian, tingkat konflik yang terlalu berlebihan akan merintangangi efektivitas suatu kelompok atau organisasi. Konflik dikatakan optimal untuk meningkatkan kinerja bila ia menghentikan stagnasi, menumbuhkan kreativitas, memungkinkan lepasnya ketegangan, dan memunculkan benih-benih perubahan.

Mengingat bahwa konflik tidak dapat dihindari, maka pendekatan yang baik untuk diterapkan para manajer adalah pendekatan yang mencoba memanfaatkan konflik sedemikian rupa sehingga konflik dapat memberikan sumbangan yang efektif untuk mencapai sasaran-sasaran yang diinginkan. Konflik sesungguhnya dapat menjadi energi yang kuat jika dikelola dengan baik, sehingga dapat dijadikan alat inovasi. Dengan demikian konflik bukanlah sesuatu yang harus ditakutkan, tetapi merupakan sesuatu hal yang perlu untuk dikelola agar dapat memberikan kontribusinya bagi pencapaian tujuan organisasi.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama & Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan
Gustari (2008)	Motivasi Sebagai Variabel Pemediasi Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. FIF (Faderal International Finance) Cabang Bengkulu	Penelitian ini diketahui bahwa secara simultan peran mediasi terindikasi terpenuhi dan motivasi sebagai variabel pemediasi pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja secara positif terhadap prestasi kerja.	Perbedaannya dengan peneliti sekarang yaitu pada judul tersebut dan Letak obyeknya.
Denny (2010)	Pengaruh <i>job stressor</i> dan konflik terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum Pemerintah Kota Surakarta	Berdasarkan hasil perhitungan uji F diperoleh nilai Fhitung 7,103 > 3,23 dengan nilai probabilitas 0,002 < 0,05, artinya <i>job stressor</i> dan konflik kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka H3 yang menyatakan <i>job stressor</i> dan konflik kerja secara bersamaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini terbukti.	Perbedaannya dengan sekarang terletak pada judul dan objeknya
Ahiruddin (2011)	Pengaruh Konflik Dan Stress Terhadap Kinerja Karyawan CV Bina Cipta Nusa Perkasa Bandar Lampung	Dari hasil perhitungan dan uji hipotesis pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel Konflik dan Stress (X) terhadap kinerja pegawai (Y) CV. Bina Cipta Nusa Perkasa. Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung yang lebih besar dari nilai F table, dan t hitung yang juga lebih besar dari nilai t hitung. Hasil perhitungan regresi diperoleh nilai thitung untuk variabel Konflik dan Stress (X) sebesar 3,023 lebih besar dari nilai ttabel sebesar 2,042, berarti bahwa Konflik dan Stress (X) berpengaruh nyata dan positif terhadap kinerja pegawai (Y)	Perbedaannya terleta pada judul dan obyek yang di teliti serta metode yang digunakan oleh peneliti sekrang adalah analisis termediasi

		CV. Bina Cipta Nusa Perkasa.	
--	--	------------------------------	--

Sumber : Penelitian, 2013

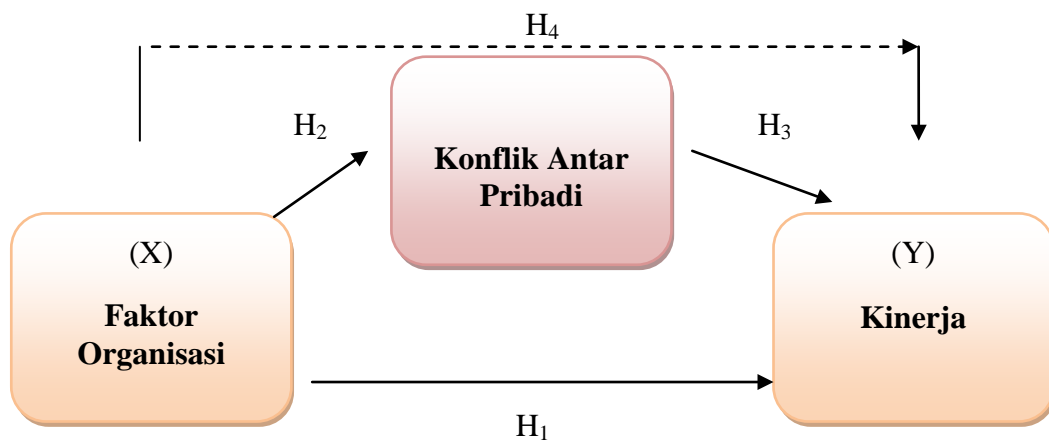
Dari Penelitian terdahulu diatas dapat disimpulkan bahwa konflik dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini disebabkan karena di diri karyawan terdapat gejala konflik baik fisik maupun kesehatan mental. Orang yang sedang mengalami konflik biasanya menjadi mudah marah, dan bahkan tidak dapat mengontrol dirinya.

2.5 Kerangka Analisis

Adapun kerangka analisis yang digunakan dalam skripsi ini sebagai berikut

:

Gambar 2.2 Kerangka Analisis



Sumber : Marwansyah (2010)

Keterangan :

1. Variabel independen, yaitu variabel yang mempengaruhi orang lain. Variabel independen dalam penelitian ini adalah faktor organisasi (X)
2. Variabel dependen, yaitu yang dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja (Y)
3. Variabel pemediasi, yaitu yang mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara X dan Y. Variabel pemediasinya dalam penelitian ini adalah Konflik antar pribadi (M)

Kerangka menunjukkan konflik antar pribadi sebagai pemediasi antara faktor organisasi dengan kinerja. Faktor organisasi variabel (X), konflik antar pribadi sebagai pemediasi dan kinerja sebagai variabel terikat (Y).

2.10 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2005), hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dengan demikian hipotesis yang diajukan oleh penulis sebagai berikut:

H₁ Faktor organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bengkulu.

- H₂** Faktor organisasi berpengaruh terhadap konflik antar pribadi pegawai Dinas Pendidikan Kota Bengkulu.
- H₃** Konflik antar pribadi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bengkulu.
- H₄** Konflik antar pribadi sebagai pemediasi pengaruh Faktor organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bengkulu.

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian tentang pengaruh konflik terhadap kinerja di Dinas Pendidikan Kota Bengkulu menggunakan metode penelitian deskriptif . Penelitian Deskriptif merupakan dasar bagi semua penelitian. Penelitian Deskriptif dapat dilakukan secara kuantitatif agar dapat dilakukan analisis statistik.

3.2 Definisi Variabel dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

3.2.1 Konflik

Konflik menurut Marwansyah (2010: 302) ketidaksesuaian atau perbedaan tujuan-tujuan yang ingin dicapai atau metode yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Konflik terjadi bila seseorang atau satu kelompok mempunyai dua atau lebih kebutuhan/keinginan yang tak dapat dipenuhi secara bersamaan.

Stoner, J. A. F. Dan Freeman, R. E. (1994) berpendapat bahwa, konflik organisasi adalah mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi atau kepribadian. Demikian halnya persoalan alokasi sumberdaya yang terbatas dalam organisasi dapat menimbulkan konflik antar individu ataupun kelompok.

Tabel 3.1
Indikator Variabel Penelitian Konflik

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
Variabel (X)	1. Faktor Organisasi	<p>a. Persaingan untuk memperoleh sumber daya yang langka</p> <p>b. Ketidak jelasan tanggung jawab dan wewenang</p> <p>c. Interpendensi dan kejadian-kejadian yang muncul dari kesaling ketergantungan</p> <p>d. Sistem Imbalan</p>	<p>1.Pembagian peralatan kantor kadang kurang sesuai dengan apa yang dibutuhkan.</p> <p>2.Perintah yang diberikan kadang-kadang tidak jelas,akibatnya sering terjadi benturan dalam melaksanakan pekerjaan di organisasi .</p> <p>3.Wewenang yang diberikan belum mengacu pada kemampuan, sehingga sering terjadi benturan dalam organisasi.</p> <p>4.Masukkan yang tertunda sering terjadi, akibatnya terjadi benturan dalam melaksanakan pekerjaan.</p> <p>5.Pembagian sistem imbalan dari organisasi sering menciptakan kesenjangan antara unit atau kelompok.</p>
Variabel (M)	2. Konflik Antar Pribadi	<p>a. Rasa iri hati dan dendam.</p> <p>b.Konflik bisa berasal dari, atau diperkuat oleh salah anggapan</p> <p>c. Komunikasi yang buruk.</p> <p>d. Ketidak percayaan</p>	<p>1.Hubungan antar teman sekerja kadang-kadang kurang harmonis, yang mengakibatkan terjadinya ketidak sesuaian antara pegawai satu dengan yang lainnya.</p> <p>2.Adanya rasa iri hati dan dendam terhadap pegawai lainnya, yang berakibat terjadinya konflik yang tidak dapat dihindari.</p> <p>3.Kepentingan Bapak/Ibu kadang-kadang di halangi oleh pegawai lainnya.</p> <p>4.Sering terjadi cekcok antara Bapak/Ibu dan pegawai lainnya,yang menyebabkan konflik.</p> <p>5.Semakin besar rasa ketidak percayaan terhadap pegawai lainnya, mengakibatkan hubungan yang diwarnai konflik dengan pihak lain.</p>

Sumber : Penelitian, 2013

3.2.2 Kinerja Pegawai

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003 : 223) “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”. Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan, “Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja pegawai adalah efektifitas dan efisiensi kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan”.

Menurut Bernandin & Russell (terjemahan Faustino Cardoso Gomes (2003 : 142) mengemukakan bahwa, “ Kinerja adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu”.

Adapun faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan menurut Bernandin & Russell (terjemahan Faustino Cardoso Gomes (2003 : 142) sebagai berikut :

Tabel 3.2
Indikator Variabel Penelitian Kinerja

Variabel	Indikator	Pernyataan
Kinerja (Y)	a. <i>Quality of work</i> (Kualitas Kerja)	1. Kualitas hasil kerja Bapak/Ibu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
	b. <i>Job knowledge</i> (Pengetahuan Kerja)	2. Bapak/Ibu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki
	c. <i>Creativeness</i> (Kreatifitas)	3. Bapak/Ibu adalah pegawai yang selalu berkreaitivitas dalam melakukan setiap pekerjaan.
	d. <i>Cooperation</i> (Kerjasama)	4. Bapak/Ibu sering melakukan kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan dengan pegawai lainnya
	e. <i>Dependability</i> (Kesadaran)	5. Bapak/Ibu memiliki kecepatan kerja yang baik, sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
	f. <i>Initiative</i> (Inisiatif)	6. Bapak/Ibu selalu memberikan inisiatif terhadap pekerjaan yang di lakukan
	g. <i>Personal qualities</i> (kualitas Personal)	7. Bapak/Ibu sangat cakap dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
		8. Bapak/Ibu adalah pegawai yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan.
		9. Bapak/Ibu selalu mandiri dalam menyelesaikan tugas.
		10. Bapak/Ibu Mampu bekerja sesuai dengan standar perusahaan.

Sumber : Penelitian, 2013

3.3 Metode Pengambilan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti karena itu sebagai sebuah semesta penelitian (Sugiyono,2005). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kota Bengkulu yang berjumlah 175 orang .

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari sebuah populasi yang dianggap dapat mewakili dari populasi tersebut. Menurut Sugiyono (2005 : 73), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Berdasarkan sumber data yang didapatkan oleh peneliti dari Dinas Pendidikan Kota Bengkulu terdapat variasi karakteristik yang dimiliki oleh para pegawai Dinas Pendidikan Kota Bengkulu. Oleh karena itu peneliti menggunakan teknik penentuan sampel dengan metode stratified random sampling. Data pegawai berdasarkan unit kerja yang di peroleh dari Dinas Pendidikan Kota Bengkulu dapat dilihat pada tabel 3.3 sebagai berikut.

Tabel 3.3
Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan 2013

No.	UNIT KERJA	JUMLAH
1	SEKRETARIAT	31
2	BIDANG DIKDAS	10
3	BIDANG DIKMEN	10
4	BIDANG PLS	8
5	BIDANG PERENCANAAN	9
6	KELOMPOK PENGAWAS	83
7	KELOMPOK PENILIK PLS	7
8	UPTD SKB	17
	jUMLAH	175

Sumber: Penelitian, 2013

Sampel yang diambil dari populasi adalah 64% (112 orang). Teknik

penentuan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Sekretariat} = 64\% \times 31 = 20$$

$$\text{Bidang dikdas} = 64\% \times 10 = 6$$

$$\text{Bidang dikmen} = 64\% \times 10 = 6$$

$$\text{Bidang PLS} = 64\% \times 8 = 5$$

$$\text{Bidang Perencanaan} = 64\% \times 9 = 5$$

$$\text{Kelompok pengawas} = 64\% \times 83 = 53$$

Kelompok penilik PLS	= 64% x 7 = 5
UPTD SKB	= 64% x 17 = 11
Jumlah	= 112

Jadi jumlah sampelnya = 20 + 6 + 6 + 5 + 6 + 53 + 5 + 11 = 112. Sehingga didapat sampel sebanyak 112 orang pegawai yang menjadi responden.

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Sumber Data

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Sugiyono (2005) mendefinisikan kuesioner sebagai jumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui. Dalam penelitian ini kuesioner yang digunakan bersifat tertutup, dimana jawaban sudah tersedia sehingga responden dapat langsung memilih jawaban yang telah disediakan. Metode ini berguna untuk mengumpulkan data dari responden mengenai data responden, tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang meliputi Faktor organisasi, konflik antar pribadi dan kinerja.

Pengukuran Instrumen yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan skala likert dengan pengisian kuesioner yang disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan dan responden diminta mengisi daftar pertanyaan tersebut dengan cara memberi tanda *check list* (✓) pada lembar jawaban kuesioner. Menurut Sugiyono

(2005) Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala likert, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan yang kemudian di jawab oleh responden.

Untuk setiap item pertanyaan diberi skor satu sampai dengan lima, yaitu Setuju (S), Sangat Setuju (SS), Netral (N), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS).

- 1) Jawaban SS dengan skor nilai 5
- 2) Jawaban S dengan skor nilai 4
- 3) Jawaban N dengan skor nilai 3
- 4) Jawaban TS dengan skor nilai 2
- 5) Jawaban STS dengan skor nilai 1

Makin sesuai antara jawaban yang diberikan responden dengan jawaban yang diharapkan, maka semakin tinggi skor atau bobot yang diperoleh. Jawaban setiap item instrumen tersebut menggunakan skala Likert dalam bentuk kolom tabel, dimana skala Likert digunakan untuk mengetahui sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang fenomena sosial Sugiyono (2005).

Penentuan kelas atas jawaban responden terhadap variabel penelitian berdasarkan skor adalah sebagai berikut:

- Nilai terendah dari kelas adalah $1 \times 1 = 1$

- Nilai tertinggi dari kelas adalah $5 \times 1 = 5$
- Interval kelas adalah $(5-1):5 = 0,8$

Di bawah ini kriteria atau standar penilaian jawaban adalah sebagai berikut:

Keterangan:

4,20-5,00 Sangat Tinggi

3,40-4,19 Tinggi

2,60-3,39 Cukup

1,80-2,59 Rendah

1,00-1,79 Sangat Rendah

Sumber: Sugiyono (2005)

3.5 Metode Pengujian Data

3.5.1 Uji Validitas

Untuk menguji validitas atau alat instrumen yang digunakan dalam penelitian ini, digunakan pengujian validitas konstruksi melalui analisis faktor. Analisis faktor adalah analisis struktur yang berhubungan diantara sejumlah variabel dengan menggunakan suatu set dimensi. Bila korelasi tiap faktor tersebut besar dari 0,5 atau pada hasil pengujian korelasi SPSS signifikan pada level 0,001 maka faktor tersebut merupakan construct yang kuat. Jadi analisis faktor ini dapat disimpulkan bahwa instrumen tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik (Sugiyono, 2005)

Tabel 3.4
Hasil Analisis Faktor Validitas Instrumen Penelitian

variabel	Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Ket
Kinerja	1.Kualitas hasil kerja Bapak/Ibu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.	0,378	0,184	Valid
	2.Bapak/Ibu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.	0,563	0,184	Valid
	3.Bapak/Ibu adalah pegawai yang selalu berkeaktivitas dalam melakukan setiap pekerjaan.	0,548	0,184	Valid
	4.Bapak/Ibu sering melakukan kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan dengan pegawai lainnya	0,623	0,184	Valid
	5.Bapak/Ibu memiliki kecepatan kerja yang baik, sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	0,504	0,184	Valid
	6.Bapak/Ibu selalu memberikan inisiatif terhadap pekerjaan yang di lakukan	0,478	0,184	Valid
	7.Bapak/Ibu sangat cakap dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.	0,713	0,184	Valid
	8.Bapak/Ibu adalah pegawai yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan.	0,748	0,184	Valid
	9.Bapak/Ibu selalu mandiri dalam menyelesaikan tugas.	0,555	0,184	Valid
	10.Bapak/Ibu Mampu bekerja sesuai dengan standar perusahaan.	0,627	0,184	Valid
Faktor organisasi	1.Pembagian peralatan kantor kadang kurang sesuai dengan apa yang dibutuhkan.	0,697	0,184	Valid
	2.Perintah yang diberikan kadang-kadang tidak jelas,akibatnya sering terjadi benturan dalam melaksanaan pekerjaan di organisasi	0,677	0,184	Valid
	3.Wewenang yang diberikan belum mengacu pada kemampuan, sehingga sering terjadi benturan dalam organisasi.	0,774	0,184	Valid
	4.Masukkan yang tertunda sering terjadi, akibatnya terjadi benturan dalam melaksanakan pekerjaan.	0,760	0,184	Valid
	5.Pembagian sistem imbalan dari organisasi sering menciptakan kesenjangan antara unit atau kelompok.	0,487	0,184	Valid
Konflik antar pribadi	1.Hubungan antar teman sekerja kadang-kadang kurang harmonis, yang mengakibatkan terjadinya ketidak sesuaian antara pegawai satu dengan yang lainnya.	0,796	0,184	Valid
	2.Adanya rasa iri hati dan dendam terhadap pegawai lainnya, yang berakibat terjadinya konflik yang tidak dapat dihindari.	0,848	0,184	Valid
	3.Kepentingan Bapak/Ibu kadang-kadang di halangi oleh pegawai lainnya	0,851	0,184	Valid
	4.Sering terjadi cekcok antara Bapak/Ibu dan pegawai lainnya,yang menyebabkan konflik.	0,827	0,184	Valid
	5.Semakin besar rasa ketidak percayaan terhadap pegawai lainnya, mengakibatkan hubungan yang diwarnai konflik dengan pihak lain	0,851	0,184	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2013

Dari hasil analisis yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa seluruh item pertanyaan untuk variabel penelitian ini adalah **Valid**. Hal ini dilihat dari r-hitung lebih besar dari r-tabel=0,184 dengan n=112 dan taraf signifikan 5%.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Konsisten jawaban ditunjukkan oleh tingginya koefisien alfa (*cronbach*). Semakin mendekati koefisien 1 alfa dari variabel semakin tinggi konsistensi jawaban skor butir pertanyaan. Dengan kata lain skor variabel tersebut makin dapat dipercaya. *Reliability* yang kurang dari 0,6 dipertimbangkan kurang baik, 0,7 dapat diterima dan diatas 0,8 baik (Sekaran, 2003).

Tabel 3.5

Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Subvariabel Penelitian	Koefisien Alpha Cronbach
Kinerja	0,742
Faktor Organisasi	0,767
Konflik Antar Pribadi	0,813

Sumber: Hasil Penelitian, 2013

Berdasarkan hasil pengolahan yang dilakukan sebagaimana terlihat pada tabel diatas, diperoleh hasil bahwa nilai *alpha cronbach* yang dihasilkan masing-

masing berkisar antara lebih besar dari 0,60 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian adalah **reliabel**.

3.6 Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kuantitatif dan analisis kualitatif. Analisis kualitatif adalah analisis tidak menggunakan rumus statistik atau matematika, tetapi hanya menggunakan penjelasan kalimat (narasi) dengan bantuan tabel sebagai pendukung analisis kuantitatif. Sedangkan analisis kuantitatif adalah analisis yang menggunakan perhitungan matematika atau statistic. Untuk mempercepat dalam pengolahan dan pengujian data maka dilakukan dengan bantuan program aplikasi komputer *Statistical Package for the Social Science (SPSS)* versi 16.0.

3.6.1 Analisis Regresi Termediasi

Untuk menguji hipotesis analisis data selanjutnya menggunakan pendekatan regresi termediasi atau *mediated regression approach*. Pengujian peran mediasi dalam permodelan hubungan yang dihipotesiskan dilakukan melalui beberapa tahapan yang disarankan Baron dan Kenny (1986). Menurut Baron dan Kenny (1986) terdapat empat tahapan dalam pengujian kemampuan sebagai pemediasi yang diujikan pada penelitian ini.

Baron dan Kenny (1986) mengusulkan empat tahap pendekatan tersebut untuk melakukan pengujian analisis regresi dalam pengujian peran variabel termediasi. Seperti yang diketahui pada pengujian variabel penelitian ini bahwa konflik antar pribadi memediasi pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja. Peran mediasi tersebut perlu dibuktikan keabsahannya. Analisis regresi dilakukan dan pengujian koefisien signifikansi dilakukan pada tiap-tiap tahap. Tahapan pengujian konflik antar pribadi sebagai pemediasi pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja dirangkum pada Tabel 3.6 di bawah ini.

Tabel 3.6

Tahapan pengujian mediasi

Tahapan	Analisis
Tahapan Pertama	Melakukan analisis regresi sederhana pengaruh antara variabel X terhadap variabel Y. $Y = \beta_0 + \beta_1 X + e$
Tahapan Kedua	Melakukan analisis regresi sederhana pengaruh antara variabel X terhadap variabel M. $M = \beta_0 + \beta_2 X + e$
Tahapan Ketiga	Melakukan analisis regresi sederhana pengaruh antara variabel M terhadap variabel Y. $Y = \beta_0 + \beta_3 M + e$
Tahapan Keempat	Melakukan analisis regresi berganda pengaruh antara variabel X dan M terhadap variabel Y. $Y = \beta_0 + \beta_3 X + \beta_1^1 M + e$

Peran mediasi variabel konflik antar pribadi terindikasi apabila kondisi-kondisi berikut terpenuhi:

1. Pada persamaan pertama variabel independen harus mempengaruhi variabel dependen (X berpengaruh terhadap Y).
2. Pada persamaan kedua variabel independen harus mempengaruhi variabel pemediasi (X berpengaruh terhadap M).
3. Pada persamaan ketiga variabel pemediasi harus mempengaruhi variabel dependen (M berpengaruh terhadap Y).

Tujuan dari tahap pertama hingga tahap ketiga ini adalah untuk menggambarkan apakah terdapat pengaruh secara parsial pada ketiga variabel laten yang diusulkan. Jika satu atau lebih pengaruh yang ada tidak signifikan, peneliti menyimpulkan bahwa mediasi tidak terjadi atau tidak dimungkinkan terjadi (Baron dan Kenny, 1986). Apabila diasumsikan bahwa terjadi pengaruh yang signifikan dari tahapan pertama hingga tahapan ketiga, maka pengujian peran mediasi dilakukan dengan melihat hasil analisis regresi pada tahapan keempat.

Dalam tahapan keempat, mediasi penuh terjadi (*fully mediated*) apabila pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen signifikan, pengaruh variabel independen terhadap variabel pemediasi signifikan, pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen signifikan, sementara jika di regres secara bersama variabel mediasi signifikan dan independen tidak signifikan.

Sebaliknya apabila pengaruh variabel pemediasi terhadap variabel dependen signifikan dan pengaruh variabel independen terhadap variabel pemediasi juga signifikan maka dapat dikatakan bahwa hasil temuan penelitian mendukung pengaruh mediasi secara parsial (*partially mediated*).