PENGARUH KONFLIK DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)

SKRIPSI
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Universitas Negeri Semarang

Oleh :

Subechi Maulana M

7311411008

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2015

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada :

Hari : Jumat

Tanggal : 24 Juli 2015

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen	Dosen Pembimbing
Rini Setyo Witiastuti, SE.,MM	Sri Wartini, S.E.,M.M
NIP. 197010072006042002	NIP. 197209162005012001

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Senin

Tanggal : 10 agustus 2015

Penguji I	Penguji II	Penguji III
Dra. Palupiningdyah, M.Si	RR. Endang Sutrasmawati, SH, SE, MM	Sri Wartini, S.E., MM
NIP. 195208041980032001	NIP. 196704182000122001	NIP.197209162005012001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi

Dr. Wahyono, M.M.

NIP. 19560103 198312 1 001

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang,

Subechi Maulana M

NIM. 7311411008

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

"Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah – bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah, sesungguhnya Allah beserta orang – orang yang sabar (QS. al-Anfal: 46)

PERSEMBAHAN :

Skripsi ini saya persembahkan kepada :

Bapak dan ibu saya tercinta, atas dukungan selama ini dan doa yang tak hentinya untuk saya.

PRAKATA

Puji syukur dan Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT yang telah memberi limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **"Pengaruh Konflik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (StudiPada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang"**Dengan baik dan lancar**.** Skripsi ini disusundalam rangka menyelesaikan studi strata satu untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Pada Universitas Negeri Semarang.

Dalam proses penyusunan skripsi ini penulis banyak mengalami hambatan dan kesulitan namun berkat bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu perkenankan penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M. Hum. Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi di Fakultas EkonomiUniversitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono, MM. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian ini.
3. Rini Setyo Witiastuti, S.E, MM. Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan semangat dan do'anya.

4. Sri Wartini, S.E., MM. Dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan penuh kasih sayang telah memberikan bimbingan, bantuan, dukungan dan motivasi dalam penulisan skripsi ini.
5. Para bapak dan ibu dosen jurusan manajemen yang telah membekali ilmu pengetahuan yang bermanfaat selama penulis menuntut ilmu.
6. Bapak Kunto, selaku staf Bagian Kepegawaian PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang telah menerima peneliti untuk mengadakan penelitian di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.
7. Drs. R. Djati Prijono, MSi, Selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Semarang terima kasih atas bantuannya yang telah memberikan ijin untuk melakukan pelaksanaan penelitian di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.
8. Seluruh karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
9. Semua pihak yang telah membantu peneliti dalam penyusunan skripsi ini, yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis sendiri, bagi almamater, dan para pembaca pada umumnya

Semarang,

Subechi Maulana M

NIM 7311411008

SARI

Subechi Maulana M.2015. *"Pengaruh Konflik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang".* Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing Sri Wartini, S.E., MM.

Kata Kunci : Konflik, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan.

Adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh konflik dan lingkungan kerjaterhadap kinerja karyawan membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini. penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh konflik dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawanbaik secara parsial maupun simultan.

Populasi penelitian yaitu seluruh karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dengan sampel sebanyak 84 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Proporsional random sampling.* Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara,kuesioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif,uji asumsi klasik, dan analisis regresi berganda dengan program SPSS 16.

Hasil analisis regresi diperoleh persamaan Y =39.591 –0.307 X1 + 0.550 X2. Berdasarkan hasil uji hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dari hasil uji hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa konflik dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Simpulan dari penelitian ini adalah ada pengaruh negatif dan signifikan konflik terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, artinya semakin tinggi konflik maka akan semakin rendah kinerja karyawan. Ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, artinya semakin baik lingkungan kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Saran untuk peneliti selanjutnya diharapkan lebih mendalami lagi konflik seperti konflik kerja – keluarga, konflik fungsional, konflik hierarkis dan konflik kepentingan.

ABSTRACT

Subechi Maulana M. 2015. *"Conflict and Working Environmnet Influence against Employes Performance (*Study OfPDAM Tirta Moedal Kota Semarang Employes. *Minithesis. Management Departement Faculty of Economic. State University of Semarang. Advisor* Sri Wartini, S.E., MM.

Keywords:conflict.working environment, employes performance

The big difference inthe results ofprevious studieson the effect ofconflictandwork environmenton employee performance makes researchers interested in conducting this study. Thi sstudy aimsto determine the effect of conflict and work environment on the performance of employees working either partially or simultaneously.

The research population is all of PDAM Tirta Moedal Semarang employes with of sample as many as 84 employes using slovin formula. The sample taking tehnics is using proportional random sampling techniques. Data agregation methods that used is descriptive analyze, classic asumtion exam, and dual regretion analyze with SPSS 16 programs.

Results ofregression analysi sobtained by the equationY=39.591-0.307X1+0.550X2. Based onpartialresults of hypothesis testing showed that the conflict a significant negative effect on the performance of employees.While the work environment positive and significant effecton employee performance. While the results of simultaneous hypothesis test showed that the conflict and the work environment influence on employee performance.

Conclusions from this researchis that there are negative and significant impactof conflict on employee performance PDAM Tirta Moedal the city,meaning that the highert he lower the conflict of employee performance. There is apositive and significant impacton the performance of the employee work environment PDAM Tirta Moedal the city,meaning that the better the work environment, the higher the performance of employees. Suggestions for further researchare expected to further explore further conflict as conflict of work-family conflict functional, hierarchical conflicts and conflicts of interest.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**

PERSETUJUAN PEMBIMBING ..... **ii**

PENGESAHAN KELULUSAN ..... **iii**

PERNYATAAN ..... **iv**

MOTTO PERSEMBAHAN ..... **v**

KATA PENGANTAR ..... **vi**

SARI ..... **viii**

ABSTRACT ..... **ix**

DAFTAR ISI ..... **x**

DAFTAR TABEL ..... **xiv**

DAFTAR GAMBAR ..... **xv**

DAFTAR LAMPIRAN ..... **xvi**

BAB I PENDAHULUAN **1**

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 17

1.3 Tujuan Penelitian 17

1.4 Manfaat Penelitian 18

BAB II LANDASAN TEORI **19**

2.1 Kinerja Karyawan 19

2.1.1Pengertian Kinerja Karyawan 19

2.1.2Karakteristik Kinerja Karyawan 20

2.1.3Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....23

2.1.4Indikator Kinerja Karyawan.....25

2.2Konflik 26

2.2.1Pengertian Konflik 26

2.2.2Pandangan Tentang Konflik.....27

2.2.3 Sebab-sebab Timbulnya Konflik.....29

2.2.4Akibat-akibat Konflik 34

2.2.5 Jenis-jenis Konflik 37

2.2.6 Manfaat Konflik.....38

2.2.7 Manajemen Konflik 39

2.2.8 Indikator Konflik.....40

2.3 Lingkungan Kerja.....42

2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja 42

2.3.2 Jenis-jenis lingkungan kerja.....43

2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja 44

2.3.4 Indikator Lingkungan Kerja.....45

2.4 Hubungan Antar Variabel 47

2.4.1 Hubungan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan 47

2.4.2 Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 48

2.5 Penelitian Terdahulu 48

2.6 Kerangka Pemikiran.....58

2.7 Hipotesis.....60

BAB III METODE PENELITIAN 61

3.1 Populasi dan Sampel 61

3.1.1 Populasi 61

3.1.2 Sampel 61

3.2 Variabel Penelitian 64

3.3.1 Variabel Independen 64

3.3.2 Variabel Dependen 66

3.2 Metode Pengumpulan Data 66

3.2.1 Kuesioner 67

3.2.2 Dokumentasi 68

3.4 Uji Instrumen Penelitian 68

3.4.1 Uji Validitas 68

3.4.2 Uji Reliabilitas 71

3.5 Metode Analisis Data 72

3.5.1 Analisis Deskriptif 72

3.5.2. Uji Asumsi Klasik 74

3.5.2.1Uji Normalitas 74

3.5.2.2 Uji Multikolinieritas 75

3.5.2.3 Uji Heteroskedastisitas 76

3.5.3. Analisis Regresi Berganda 76

3.6 Uji Hipotesis 77

3.6.1Uji t (uji parsial) 77

3.6.2 Uji F (uji simultan) 78

3.6.3 Koefisien Determinasi 78

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 79

4.1 Hasil Penelitian 79

4.1.1 Identitas Responden 79

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 81

4.1.3 Deskriptif Variabel Penelitian 82

4.1.4 Uji Asumsi Klasik 85

4.1.4.1 Uji Normalitas 85

4.1.4.2 Uji Multikolinieritas 86

4.1.4.3 Uji Heteroskedastisitas 87

4.1.5Analisis Regresi Berganda 89

4.1.6 Uji Hipotesis 91

4.1.6.1 Uji t (uji parsial) 91

4.1.6.2 Uji F (uji simultan) 92

4.1.7 Uji Koefisien Determinasi 92

4.2 Pembahasan 93

4. 2.1 Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan 93

4.2.2 pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 94

BAB V PENUTUP 96

5.1 Simpulan 96

5.2 Saran 96

DAFTAR PUSTAKA 97

LAMPIRAN 101

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Ringkasan Hasil Pengaruh Konflik terhadap Kinerja 8

Tabel 1.2 Ringkasan Hasil Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja ..12

Tabel 1.3 Jumlah Pengaduan yang sudah diselesaikan dan yang belum diselesaikan 15

Tabel 2.1. Pandangan Lama dan Baru Tentang Konflik.....28

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu 49

Tabel 3.1 Pengambilan Sampel dengan Proporsional Random Sampling.....63

Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas Variabel Konflik 69

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja.....70

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan 70

Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabiltas Penelitian.....71

Tabel 3.6 Kriteria Kelas Interval.....74

Tabel 4.1Jenis Kelamin Responden 79

Tabel 4.2Usia Responden.....80

Tabel 4.3Lama Bekerja Responden 80

Tabel 4.4Pendidikan Terakhir Responden 81

Tabel 4.5Analisis Deskriptif Persentase Variabel Konflik 82

Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Persentase Variabel Lingkungan Kerja 83

Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Persentase Variabel Kinerja Karyawan 84

Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas 85

Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinieritas 87

Tabel 4.10 Hasil Uji Glejser 89

Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi Berganda 90

Tabel 4.12 Hasil Uji t 91

Tabel 4.13 Hasil Uji F 92

Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Determinasi 93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis …….. 59

Gambar 4.1. Uji Normalitas …….. 86

Gambar 4.2. Grafik *Scatterplot* Variabel Penelitian…….……... 88

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat Ijin Penelitian

Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian

Lampiran 3 : Hasil Tabulasi Penelitian

Lampiran 4 : Jawaban Responden

Lampiran 5 : Hasil Uji Validitas

Lampiran 6 : Hasil Uji Reliabilitas

Lampiran 7 : Perhitungan Analisis Statistik Deskriptif

Lampiran 8 : Deskriptif Persentase

Lampiran 9 : Hasil Uji Asumsi Klasik

Lampiran 10 : Hasil Analisis Regresi Berganda

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset paling berharga yang dimiliki oleh suatu organisasi, karena manusialah yang merupakan satu – satunya sumber daya yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya.Dengan demikian, unsur sumber daya manusia jadi faktor kunci yang harus dipertahankan suatu organisasi sejalan dengan tuntutan yang senantiasa dihadapi organisasi untuk menjawab setiap tantangan yang ada.Oleh karena itu, upaya untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan langkah utama organisasi (Arianto, 2013:191).

Darwito (2008) mengemukakan bahwa manusia sebagai sumber daya yang sangat potensial dengan kemampuannya dan keterampilannya dapat menggerakkan roda institusi.Hal ini yang menjadikan sumber daya manusia sebagai aset terpenting institusi dalam menentukan terwujudnya tujuan dari perusahaan tersebut. Kinerja karyawan berpengaruh terhadap produktivitas dari suatu perusahaan karena apabila kinerja karyawannya buruk maka akan berpengaruh *negative* untuk institusi tersebut, tetapi apabila kinerja karyawannya baik maka akan berpengaruh *positif* untuk mewujudkan tujuan institusi secara optimal.

Perusahaan tidak mungkin terlepas dari tenaga kerja manusia, walaupun aktivitas perusahaan itu telah mempunyai modal yang cukup besar dan teknologi modern, sebab bagaimanapun majunya teknologi tanpa ditunjang oleh manusia sebagai sumber dayanya maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai, dengan demikian maka sumber daya manusia sangat penting untuk diberikan arahan dan bimbingan dari manajemen perusahaan pada umumnya dan manajemen sumber daya manusia pada khususnya. Menurut Kiswuryanto (2014:2) masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasaran serta sumber daya yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal, kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia salah satu kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Oleh karena itu berhasil tidaknya suatu organisasi atau institusi akan ditentukan oleh faktor manusianya atau karyawannya dalam mencapai tujuannya (Nugraheni, 2012).

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi atau perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Berbagai cara akan ditempuh oleh perusahaan dalam

meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan sebagainya. Perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai,2004:309). Untuk dapat melaksanakan misi ini, kinerja karyawan memegang peranan yang sangat penting dan menentukan. Oleh karena itu, sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik untuk meningkatkan kinerja karyawan (Arianto, 2013:191).

Ada dua hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adanya konflik dan lingkungan kerja. Konflik mengacu pada satu proses dimana satu pihak (orang atau berkelompok) merasakan tujuannya sedang ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain.

Perbedaan yang terdapat dalam organisasi sering kali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang akhirnya menimbulkan konflik. Hal ini disebabkan karena telah terjadi sesuatu pada organisasi, maka terdapat banyak kemungkinan timbulnya konflik. konflik dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status, dan lain sebagainya. Terlepas dari faktor yang melatarbelakangi terjadinya suatu konflik, gejala yang mengemuka dalam suatu organisasi saat terjadi konflik dimana saat individu atau kelompok menunjukkan sikap bermusuhan dengan individu atau kelompok lain yang berpengaruh terhadap kinerja dalam melakukan aktivitas organisasi (Aldionita, 2014:414)

Konflik dalam sebuah organisasi dapat terjadi karena berbagai sebab, contohnya adanya komunikasi yang tidak berjalan dengan baik, ketidakjelasan struktur atau pekerjaan dan masalah-masalah yang berkaitan dengan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing individu maupun kelompok yang berbeda. Konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi secara umum akan memberikan pengaruh terhadap suasana kerja khususnya kinerja karyawan. Lebih – lebih era modern seperti ini yang ditandai dengan tingginya tuntutan kebutuhan orang dan tekanan sosial ekonomi yang cukup berat dan rumit. Hal itu terjadi karena banyak orang dengan masing – masing pemikiran dan pendapat dalam menghadapi kerumitan pekerjaan yang dihadapi organisasi (Sudarmanto, 2009:149).

Pada dasarnya konflik bukanlah sesuatu hal yang buruk, konflik dapat berdampak positif dan dapat pula berdampak negatif. Dampak positif dari konflik antara lain: konflik dapat meningkatkan kualitas keputusan organisasional, konflik dapat membuka masalah dan menyelesaikan masalah yang sebelumnya diabaikan, konflik dapat mendorong karyawan untuk lebih mengapresiasi karyawan lain sesuai dengan posisi masing-masing dan konflik dapat mendorong munculnya ide-ide baru untuk melakukan perubahan. Kemunculan dampak positif ini membutuhkan dukungan dari manajer untuk secara efektif dalam mengelola konflik yang muncul dalam organisasinya (Greenberg dalam Suhartini, 2011:59).Bagi perusahaan, hal ini tentu akan memberikan keuntungan dimana kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sehingga meningkatkan kualitas perusahaan (Silaban, 2012:1).Dampak negatif dari konflik, sebagaimana yang

banyak kita lihat bahwa konflik dapat menghasilkan emosi negatif yang kuat. Reaksi emosional ini merupakan tanda awal akan munculnya rantai reaksi yang dapat berbahaya efek dalam organisasi. Selain reaksi negatif tersebut dapat menimbulkan ketegangan, juga dapat mengalihkan perhatian karyawan dari tugas yang sedang dikerjakannya. Pada akhirnya, konflik tersebut akan berdampak negatif pada kinerja individu, kelompok maupun organisasi. Agar konflik tidak menimbulkan pengaruh yang sifatnya negatif, konflik harus segera diselesaikan agar tetap berada pada batas – batas kewajaran (Bragg dalam Suhartini, 2011:59). Proses tindak lanjut dari penyelesaian konflik tentu saja harus dilakukan dengan cepat dan bijaksana. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari terganggunya sistem kerja, suasana kerja dan yang terutama kinerja dari karyawan itu sendiri (Ahiruddin, 2011:83).

Pemahaman tentang konflik harus dapat dipahami dengan baik oleh pihak-pihak yang bersangkutan agar tidak menimbulkan masalah yang berkepanjangan. Dalam hal ini peran manajemen sangat penting untuk melakukan pendekatan secara efektif, seperti membuat kebijakan yang lebih dapat diterima oleh semua pihak dan bersikap lebih terbuka dalam menanggapi pendapat para karyawan. (Silaban, 2012:1).

Selain konflik, lingkungan kerja juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. (Rahmawanti, 2014:2) Lingkungan kerja salah satu komponen terpenting karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Disini yang dimaksud dengan lingkungan kerja segala sesuatu yang ada disekitar para

pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas – tugas yang dibebankan. Menurut Davis (dalam Hertanto 2011:6) menyatakan bahwa lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai arti penting bagi individu yang bekerja di dalamnya, karena lingkungan ini akan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung manusia yang ada di dalamnya. Lingkungan kerja dalam organisasi akan memberikan gambaran bahwa seseorang bekerja akan menghasilkan output yang baik bila mereka cocok dengan organisasi dan pekerjaannya.

Menurut Sedarmayanti (2001:21) lingkungan kerja dimana keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Kondisi lingkungan dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti yang dikemukakan Robbins (2006), bahwa para karyawan menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segikenyamanan pribadi maupun kemudahan melakukan pekerjaan dengan baik. Terciptanya lingkungan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor – faktor perilaku di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang dapat mencakup keterlibatan, produktivitas, moral dan tingkat kenyamanan. Lingkungan kerja yang baik memotivasi karyawan dan memproduksi hasil lebih baik. Dalam pelaksanaan fungsi – fungsi manajemen tentu saja melibatkan individu maupun kelompok yang berbeda satu sama lain. (Sudarmanto, 2009:150).

Adapun penelitian terdahulu mengenai pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Diansyah (2010:64) mengemukakan bahwa Konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan Diansyah juga didukung penelitian Kurniasari (2013:10) yang mengemukakan bahwa konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.Sementara penelitian yang dilakukan Silaban (2012:18) mengemukakan bahwa tidak ada pengaruh antara konflik yang dilihat dari sumber konflik yaitu komunikasi terhadap kinerja karyawan, pendapat lainnya menyimpulkan bahwa ada pengaruh konflik yang dilihat dari sumber konflik yaitu komunikasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Hasil penelitian Antonius dan Yuniari (2012) mengemukakan bahwa konflik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara hasil penelitian yang dilakukan saina (2013:739) dimana salah satu hipotesis menyimpulkan bahwa konflik,stres kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara hipotesis yang lain menyimpulkan bahwa konflik secara parsial berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan Saina juga didukung penelitian Asfaq dkk (2014) mengemukakan bahwa konflik memiliki hubungan negatif dengan kinerja pegawai dan hasil penelitian berbeda yang dilakukan ahiruddin (2011:86) Mengemukakan bahwa konflik berpengaruh positif dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan Ahiruddin juga didukung penelitian RosaPutri (2012) dimana konflik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga untuk memberikan arah

dalam penelitian ini dirumuskan kesenjangan hasil penelitian dalam tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1 Ringkasan hasil Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan

Judul Penelitian	Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Pengaruh job stressor dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan dinas pekerjaan umum pemerintah kota surakarta	Diansyah	2010	Negatif Signifikan
Pengaruh konflik peram dan stress kerja terhadap kinerja karyawan PT. Glory Industrial Semarang	Kurniasari	2013	
Pengaruh konflik peran terhadap kinerja wanita karir pada universitas sam ratulangi manado	Bernhard dan Florensia	2014	

Analisis konflik dan stres serta pengaruhnya terhadap kinerja pekerja perempuan di PR karya bersama malang. Jurnal Ekonomi Arthavidya	Sungkawati	2007 Ashfaq	Negatif tidak signifikan
Konflik, stress kerja dan kepuasan kerja pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada universitas khairun ternate	Saina	2013	
Impact of work life conflict on organizational performance and moderating role of family life stages : a case study in pakistan	Ashfaq dkk	2014	
Pengaruh konflik dan stress terhadap kinerja karyawan cv. Bina cipta nusa perkasa Bandar lampung	Ahiruddin	2011	

Pengaruh konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kinerja karyawan dengan variabel stress kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan pt. bank rakyat Indonesia (persero) tbk. Cabang wates.	Rosa Putri	2012	Positif tidak signifikan
Pengaruh konflik peran dan stress kerja terhadap kinerja pegawai di secretariat daerah kabupaten tulung agung	Heri Setiawan	2013	
Pengaruh konflik pekerjaan dan konflik keluarga terhadap kinerja dengan konflik pekerjaan keluarga sebagai intervening variabel (Studi pada dual career couple	Chistine W.s dkk	2010	

di jabodetabek)			
Pengaruh konflik peran terhadap prestasi kerja karyawan PT. Indoturbine Jakarta	Suhartini dan Nana	2011	Positif Signifikan
Pengaruh komunikasi, konflik dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai	Antonius dan Yuniari	2012	

Sumber : Hasil Penelitian Terdahulu

Konflik dalam organisasi bisa menimbulkan ketidaksesuaian antara dua individu atau kelompok dalam suatu perusahaan atau organisasi yang timbul karena ada kenyataan bahwa pihak satu dengan yang lain harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja dan atau kenyataan kedua belah pihak mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda-berbeda. Konflik dapat menimbulkan dampak yang positif dan negatif terhadap organisasi atau perusahaan, itu semua tergantung pada sifat konflik itu sendiri dan bagaimana cara mengatasinya. Konflik dapat berperan positif, tetapi dapat pula berperan negatif .

Begitu pula hasil penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dilakukan Joko Purnomo (2007) mengemukakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil

penelitian Joko Purnomo juga didukung penelitian Rini Nugraheni (2012) dan Kiswuryanto (2014) yang mengemukakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Bindu dan Rupa (2012) mengemukakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. penelitian yang sama juga dilakukan Khairani (2013:23), Wahyuningtyas (2013) dan Rahmawanti dkk (2014:8). Dan hasil penelitian berbeda yang dilakukan Septianto (2010) mengemukakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan septianto juga didukung penelitian yang dilakukan Arianto (2013:198) yang juga mengemukakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Danpenelitian yang dilakukan Lilik Khoiriyah (2009) mengemukakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Lilik Khoiriyah juga didukung penelitian Rokhilah, Darmanto (2014) yang juga mengemukakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Tabel 1.2Ringkasan hasil Lingkungan kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Judul Penelitian	**Peneliti**	**Tahun**	**Hasil**
Pengaruh kepemimpinan, Motivasi dan lingkungan	Joko Purnomo	2007	

kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada dinas kehutanan dan perkebunan kabupaten jepara			Positif Signifikan
Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan (studi pada cv karya mina putra rembang devisi kayu	Rini Nugraheni	2012	
Analisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada karyawan bagian HRD di PT Indocement Tunggal Prakasa Tbk. Bogor	Kiswuryanto	2014	
A Study on The impact of work environment on employee performance	Bindu dan Rupa	2012	

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja kerja pegawai BAPPEDA	Diana Khairani Sofyan	2013	Signifikan
Pengaruih lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan kantor pelayanan pajak pratama malang utara	Rahmawanti dkk	2014	
Pengaruh upah dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada cv. Aji Bali Jaya Wijaya Surakarta	Lilik Khoiriyah	2009	Positif Tidak Signifikan
Pengaruh kompetensi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja penyuluh lapangan program keluarga berencana (PLKB) di kabupaten pemalang	Rokhilah dan Darmanto	2014	

Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan rumah sakit islam banjarnegara	Nur Ratri dan Palupiningdyah	2014	

Sumber : Hasil penelitian terdahulu

Selain konflik, lingkungan kerja dalam suatu perusahaan juga sangat penting untuk diperhatikan. Dengan adanya lingkungan kerja yang memadai tentunya akan membuat karyawan betah bekerja, sehingga akan timbul semangat kerja dan kegairahan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, yang berpengaruh pada kinerja karyawan yang meningkat. Sedangkan lingkungan kerja yang tidak memadai dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga menimbulkan kesalahan dalam bekerja dan kinerja karyawan akan menurun (Listyorini, 2013).

Kinerja karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dapat dilihat dari pengaduan pelanggan selama tahun 2014 dan berikut data pengaduan selama tahun 2014.

Rekapitulasi Data Bacaan Meter, Kubikasi Hasil, Pembacaan Meter PDAM Tirta Moedal Kota Semarang tahun 2014

Jenis Pengaduan	Jumlah Pengaduan	Diselesaikan	Belum diselesaikan
Teknik	4.456	4.446	10
Non Teknik	1.849	1.793	56

Sumber : Rekapitulasi data bacaan meter, kubikasi hasil, pembacaan meter PDAM Tirta Moedal Kota Semarang tahun 2014

Berdasarkan rekapitulasi data bacaan meter diatas dapat diketahui bahwa jenis pengaduan teknik jumlah pengaduan sebanyak 4.456 dan yang telah mampu diselesaikan yaitu sebanyak 4.446 dan yang belum diselesaikan sebanyak 10 pengaduan dan jenis pengaduan non teknik jumlah pengaduan yaitu sebanyak 1.849 dan yang telah mampu diselesaikan yaitu sebanyak 1.793 dan yang belum diselesaikan yaitu sebanyak 56 pengaduan. Dari kedua jenis pengaduan tersebut yang belum diselesaikan dapat diselesaikan oleh PDAM Tirta Moedal Kota Semarang pada bulan berikutnya.

Di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang jumlah pengaduan semua bisa diselesaikan walaupun diselesaikannya pada bulan berikutnya tetapi semua pengaduan bisa diselesaikan tanpa ada yang tidak diselesaikan dan prasarana distribusi air di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang masih manual belum otomatis.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Konflik dan

Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Adakah Pengaruh Konflik terhadap Kinerja karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang?
2. Adakah Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang?
3. Adakah pengaruh konflik dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh konflik dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka manfaat dari penelitian ini adalah:

a. Manfaat Teoritis

   Bagi Peneliti dan Pembaca

   Untuk memperluaas wawasan khasanah keilmuan dan pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia terkait dengan permasalahan konflik, lingkungan kerja dan kinerja karyawan.

b. Manfaat Praktis

   Sebagai masukan dan saran yang bisa dipertimbangkan bagi manajemen perusahaan air minum PDAM Tirta Moedal Kota Semarang terkait dengan peningkatan kinerja karyawan melalui pengelolaan konflik dan lingkungan kerja.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001:67). Sedangkan menurut Rivai (2004:309) kinerja tersebut perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Suyadi dalam Armanu dan Mandayanti, 2012:154).

Sementara menurut Hasibuan (2001:309) mengatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta sewaktu-waktu. Prawirosentono dalam Sutrisno (2011:170) juga mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang

dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja pada dasarnya merupakan apa yang di lakukan atau tidak di lakukan karyawan sehingga mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi (Mathis dan Jackson, 2000:78). Menurut Rahmawanti (2014:4) kriteria utama dalam pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Pengukuran kualitas yang melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.
2. Pengukuran kuantitas yang melibatkan perhitungan keluaran yang mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan dan seberapa baik penyelesaiannya.

Berdasarkan pengertian 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.

2.1.1 Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi oleh Mc. Celeland dalam mangkunegara (2001:68) sebagai berikut:

a. Memiliki tanggung jawab yang tinggi

   Merupakan kesanggupan seseorang untuk bertanggung jawab atas tugas atau pekerjaan yang diberikan kepadanya dikerjakan dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambil atau tindakan yang dilakukannya.

b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang tinggi.

   Merupakan kemampuan seseorang untuk memilih respon dan menerima konsekuensi atas keputusan yang diambil.

c. Memiliki tujuan yang realistis.

   Tujuan yang realistis adalah tujuan yang tidak buram dan ada kemungkinan bisa dicapai. Selain itu, tujuan yang tidak realistis adalah tujuan yang tidak ditemukan solusi atau langkah-langkah yang tepat untuk merealisasikannya.

d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.

   Mempunyai rencana kerja yang disusun oleh karyawan untuk merealisasikan tujuannya guna meningkatkan kinerjanya.

e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.

   Melihat peluang untuk memperbarui kinerja yang jelek dari seluruh kegiatan yang dilakukan perusahaan.

f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Melihat kesempatan demi merealisasikan rencana yang telah disusun dari kegiatan-kegiatan semua kerja perusahaan maupun kinerja karyawan.

Sedangkan Menurut Kaswan (2012:187) ada 6 karakteristik kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Kualitas

Seberapa jauh atau baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuain dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar/rupiah, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan output yang lain maupun memaksimumkan waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.

d. Efektivitas biaya

Seberapa jauh/baik sumber daya organisasi (Misalnya manusia, moneter, teknologi) dimaksimumkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya.

e. Kebutuhan untuk supervisi

Seberapa jauh/baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawas atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.

f. Dampak interpersonal

Seberapa jauh/baik karyawan meningkatkan harga diri, itikad baik dan kerjasama antar sesama karyawan dan bawahan.

2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson dalam Silaban (2012:6) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

a. Kemampuan

Bagaimana seorang karyawan diberikan pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan kemampuan yang mereka miliki.

b. Motivasi

Suatu dorongan dan semangat yang diberikan perusahaan maupun diri sendiri untuk menambah gairah kerja karyawan dalam bekerja.

c. Dukungan yang diterima

Pemberian dukungan dari perusahaan baik berupa sarana penunjang kerja, pelatihan maupun penghargaan atas prestasi kerja untuk karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

Adanya suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang sesuai dengan kemampuan dalam bekerja membuat karyawan menjadi semangat dan akan menambah kinerja karyawan.

e. Hubungan dengan organisasi

Jika karyawan memiliki hubungan yang baik dengan organisasi akan menciptakan suasana yang menyenangkan dan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000:67), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* + *skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari , maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi *(situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2006:376) indikator yang mempengaruhi kinerja diantaranya:

a. Kuantitas dari hasil

   Merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

b. Kualitas dari hasil

   Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

c. Kehadiran

   Merupakan bentuk hasil dari aktivitas karyawan yang didukung dengan tingkat kehadiran dan ketepatan waktu yang tinggi.

d. Kemampuan bekerja sama

   Karyawan dapat bekerja sama dengan pemimpin maupun rekan kerja agar tujuan efektivitas perusahaan tercapai dengan baik.

Berdasarkan indikator kinerja di atas, dalam penelitian ini menggunakan indikator dari Mathis dan Jackson (2006:376) antara lain:

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Kehadiran
4. Kemampuan bekerjasama

2.2 Konflik

2.2.1 Pengertian Konflik

Konflik adalah sebuah proses dimana satu pihak menganggap bahwa kepentingan-kepentingannya ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain, Kreitner dan Kinichi dalam Silaban (2012:2). Menurut Winardi (2007:384) konflik merupakan sebuah situasi dimana dua orang atau lebih menginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah seorang di antara mereka.

Mangkunegara (2000:155) konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, Orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Menurut Hasibuan (2000:199) Konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya konflik bermula pada saat satu pihak dibuat tidak senang oleh pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting. Konflik di

perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merintangi hubungan individu dengan kelompok.

2.2.2 Pandangan Tentang Konflik

Robbins dalam Wikipedia (1996:431) menyatakan konflik dalam organisasi disebut dengan *The Conflict Paradox*, yaitu pandangan bahwa disisi lain konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tapi disisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasi konflik. Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian antara lain:

a. Pandangan tradisional (*the traditional view*)

   Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu buruk, sesuatu yang negatif, merugikan dan harus dihindari. Konflik ini merupakan suatu hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan diantara orang-orang dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.

b. Pandangan hubungan manusia (*the human relation view*)

   Konflik di pandang sebagai peristiwa yang wajar dalam semua kelompok dan organisasi karena konflik itu tidak terelakan, aliran hubungan antar manusia, serta merasionalkan eksistensinya sehingga tidak dapat dihilangkan dan bahkan ada kalanya bermanfaat pada kinerja individu atau kelompok ataupun organisasi. Jadi kemungkinan konflik ialah hal yang wajar dan tidak terelakan dalam setiap kelompok, suatu peristiwa alamiah dalam kelompok maupun organisasi.

c. Pandangan interaksionis (*the intraction view*)

Konflik di pandang bahwa kelompok yang kooperatif, tenang damai dan serasi cenderung menjadi apatis, stress, tidak tanggap terhadap kebutuhan maupun inovasi. Oleh karena itu sumbangan utama dalam pendekatan ini mendorong pemimpin kelompok untuk mempertahankan suatu tingkat minimal berkelanjutan dari suatu konflik sehingga cukup membuat kelompok itu tetap semangat, kritis diri dan kreatif. Konflik bukan hanya sesuatu pandangan yang positif dalam sebuah kelompok, tetapi mutlak perlu bagi sebuah kelompok agar bekerja secara efektif.

Menurut Robbins dalam Handoko (2009:346) tentang perbedaan pandangan tradisional dan pandangan baru (pandangan interaksionis) tentang konflik. Perbedaan pandangan tersebut dapat ditunjukkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 2.1Pandangan Lama dan Baru Tentang Konflik

Pandangan lama	Pandangan baru
1. Konflik dapat dihindarkan. 2. Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam peracangan dan pengolahan organisasi atau oleh pengacau. 3. Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal.	1. Konflik tidak dapat dihindarkan. 2. Konflik timbul karena banyak sebab. 3. Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat. 4. Tugas manajemen mengelola tingkat konflik dan

4. Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik. 5. Pelaksanaan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik.	penyelesaiannya. 5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

Sumber: Handoko, (2009:347)

2.2.3 Sebab-sebab Timbulnya Konflik

Suatu konflik dapat terjadi karena masing-masing pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan. Kerugian ini bukan hanya bersifat material tetapi dapat juga bersifat non material. Untuk mencegah konflik, maka pertama-tama kita harus mempelajari sebab-sebab yang dapat menimbulkan konflik tersebut. Nitisemito (1982:212) sebab-sebab timbulnya konflik antara lain:

a. Perbedaan pendapat

   Suatu konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat. Di mana masing-masing pihak merasa dirinyalah yang paling benar. Bila perbedaan pendapat ini cukup tajam, maka dapat menimbulkan rasa yang kurang enak, ketegangan dan sebagainya. Hal-hal seperti ini dapat menimbulkan konflik.

b. Salah paham

   Salah paham juga merupakan salah satu hal yang dapat menimbulkan konflik. Misalnya tindakan seseorang mungkin tujuannya baik, tetapi oleh pihak lain tindakan dianggap merugikan. Bagi yang merasa dirugikan menimbulkan rasa yang kurang enak, kurang simpati atau justru kebencian.

c. Salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan

Tindakan salah satu mungkin dianggap merugikan yang lain, atau masing-masing merasa dirugikan oleh pihak yang lain. Sudah barang tentu seseorang yang dirugikan merasa merasa kurang enak, kurang simpati atau malahan benci.

d. Perasaan yang terlalu sensitif mungkin tindakan seseorang adalah wajar, tetapi oleh pihak lain hal ini dianggap merugikan. Jadi kalau dilihat dari sudut hukum atau etika yang berlaku, sebenarnya tindakan ini tidak termasuk perbuatan yang salah. Meskipun demikian karena pihak lain terlalu sensitif perasaannya, hal ini tetap dianggap merugikan, sehingga dapat menimbulkan konflik.`

Handoko (2009:345) konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Penyebab konflik tersebut diantaranya:

a. Komunikasi

Salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap serta gaya individu manajer yang tidak konsisten.

b. Struktur

Pertarungan kekuasaaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau system penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas atau saling

ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

c. Pribadi

Ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

Menurut Wirawan (2010:7-14) penyebab timbulnya konflik adalah sebagai berikut:

a. Keterbatasan sumber

Manusia pada dasarnya selalu mengalami keterbatasan sumber-sumber yang diperlukan untuk mendukung kehidupan.Keterbatasan itu menimbulkan terjadinya kompetisi diantara manusia untuk mendapat sumber yang diperlukannya dan hal ini sering kali menimbulkan konflik.

b. Tujuan yang berbeda

Konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai tujuan yang berbeda. Konflik juga bisa terjadi karena tujuan pihak yang terlibat konflik sama, tetapi cara untuk mencapainya berbeda.

c. Saling tergantung atau interpedensi tugas

Konflik bisa terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik memiliki tugas yang tergantung satu sama lain. Sebagai contoh, aktivitas pihak yang satu bergantung pada aktivitas atau keputusan pihak lainnya. Jika tingkat saling ketergantungan tinggi, maka resolusi konflik akan tinggi.Jika tidak

ada saling ketergantungan, maka konflik tidak akan terjadi. Jadi, konflik terjadi diantara pihak yang saling membutuhkan saling berhubungan dan tidak bisa meninggalkan satu sama lain tanpa konsekuensi negatif.

d. Diferensiasi organisasi

Salah satu penyebab timbulnya konflik dalam organisasi adalah pembagian tugas dalam birokrasi organisasi dan spesialisasi tenaga kerja pelaksananya. Berbagai unit kerja dalam birokrasi organisasi berbeda formalitas strukturnya. Ada unit kerja yang berorientasi pada waktu penyelesaian tugas, pada hubungandan pada hasil dari tugas. Sebagai contoh, unit kerja pemasaran lebih berorientasi pada waktu jangka pendek, lebih formal dalam struktur organisasi dan lebih focus dalam hubungan interpersonal jika dibandingkan dengan unit kerja penelitian dan pengembangan. Perbedaan itu dapat menimbulkan konflik karena perbedaan pola piker, perbedaan perilaku dan perbedaan pendapat mengenai sesuatu.

e. Ambiguitas yuridiksi

Pembagian tugas yang tidak definitif akan menimbulkan ketidakjelasan cakupan tugas dan wewenang unit kerja dalam organisasi. Dalam waktu yang bersamaan, ada kecenderungan pada unit kerja untuk menambah dan memperluas tugas dan wewenangnya. Keadaan ini sering menimbulkan konflik antar unit kerja atau antar pejabat unit kerja. Konflik jenis ini

banyak terjadi pada organisasi yang baru dibentuk dan belum ada pembagian tugas yang jelas.

f. Sistem imbalan yang tidak layak

Di perusahaan, konflik antara karyawan dan manajemen perusahaan sering terjadi, di mana manajemen perusahaan menggunakan sistem imbalan yang dianggap tidak adil atau tidak layak oleh karyawan. Hal ini akan memicu konflik dalam bentuk pemogokan yang merugikan karyawan, merugikan perusahaan, merugikan konsumen dan pemerintah.

g. Komunikasi yang tidak baik

Komunikasi yang tidak baik sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi. Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik, misalnya distorsi, informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan kata yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi.Demikian juga, perilaku komunikasi yang berbeda sering kali menyinggung orang lain, baik disengaja maupun tidak disengaja dan bisa menjadi penyebab timbulnya konflik.

h. Perlakuan tidak manusiawi

Dengan berkembangnya masyarakat madani dan adanya undang-undang hak asasi manusia di Indonesia, pemahaman dan sensitivitas anggota masyarakat terhadap hak asasi manusia dan penegak hukum semakin meningkat. Perlakuan yang tidak manusiawi dan melanggar hak asasi

manusia di masyarakat maupun di organisasi dapat menimbulkan perlawanan dari pihak yang mendapat perlakuan tidak manusiawi.

i. Beragamnya karakteristik sistem sosial

Konflik sering terjadi karena anggotanya mempunyai karakteristik yang beragam: suku, agama dan ideologi. Karakteristik ini sering diikuti dengan pola hidup yang ekslusif satu sama lain yang sering menimbulkan konflik.

2.2.4 Akibat-akibat Konflik

Di muka telah tersinggung sedikit bahwa konflik tidak mesti menyebabkan akibat negatif. Dengan kata lain akibat yang ditimbulkan oleh konflik pada dasarnya ada dua hal pokok yaitu: negatif/merugikan dan positif/menguntungkan. Adapun akibat-akibat positif /menguntungkan dari adanya konflik (Nitisemito, 1982: 214) sebagai berikut:

a. Menimbulkan kemampuan mengoreksi diri sendiri

Dengan adanya konflik maka hal ini akan dirasakan oleh pihak lain. Bagi pihak-pihak tertentu sebenarnya dapat mengambil keuntungan dengan adanya konflik ini, yaitu mempunyai kemampuan untuk untuk mengoreksi diri sendiri.

b. Meningkatkan prestasi

Dengan adanya konflik mungkin justru merupakan cambuk, sehingga dapat menyebabkan peningkatan prestasi daripada sebelumnya. Kita sering melihat dalam kenyataan seseorang yang dihina, karena hal ini dianggap cambuk akhirnya orang tersebut akan sukses. Mungkin

motivasinya untuk menunjukkan orang yang menghinanya, bahwa orangyang dihina dapat lebih sukses. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menimbulkan persaingan sehat, padahal pada hakekatnya persaingan sehat juga merupakan suatu bentuk konflik yang positif.

c. Pendekatan yang lebih baik

Dengan adanya konflik tersebut kemungkinan menimbulkan kejutan bagi salah satu pihak atau kedua belah pihak. Mungkin mereka tidak menyadari bahwa hal-hal tersebut dapat menimbulkan suatu konflik. Akibatnya mereka berusaha akan lebih hati-hati dalam hubungan antara satu dengan yang lain. Hal ini dapat menyebabkan hubungan yang lebih baik daripada sebelumnya.

d. Mengembangkan alternatif yang lebih baik

Akibat konflik mungkin dapat menimbulkan hal-hal yang merugikan bagi pihak tertentu, sebab konflik tersebut kebetulan terjadi antara atasan dan bawahan. Misalnya dengan tidak memberikan suatu jabatan yang penting. Keadaan ini merupakan tantangan, yang mana akan mampu mengembangkan alternatif lain yang lebih baik.

Selain akibat-akibat yang positif, maka konflik dapat pula menyebabkan akibat-akibat yang negatif. Konflik yang dapat menimbulkan akibat negatif ini, terutama adalah konflik-konflik yang sudah kelas berat. Nitisemito (1982:215) akibat-akibat negatif konflik diantaranya:

a. Menghambat adanya kerja sama

Bilamana konflik tersebut sudah cukup parah, maka sulit bagi pihak-pihak tersebut untuk dapat bekerja sama. Dengan konflik yang cukup berat tersebut akan terjadi ketegangan serta kekacauan hubungan antara kedua belah pihak, bahkan hal ini dapat meningkatkan menjadi rasa kebencian yang mendalam. Maka sudah barang tentu sulitlah menjalin kerjasama yang baik di antara keduanya.

b. Subyektif dan emosionil

Pada umumnya pihak-pihak yang sedang konflik pandangannya antara satu dan yang lain sudah tidak obyektif lagi serta bersifat emosionil.

c. Saling menjatuhkan

Di dalam keadaan konflik yang sangat parah dapat berakibat saling menimbulkan kebencian. Kebencian yang memuncak dapat mendorong seseorang untuk melakukan tindakan yang kurang terpuji dalam menjatuhkan lawannya. Misalnya dengan jalan memfitnah, dengan jalan menghambat, mengadu domba dan sebagainya.

d. Frustasi

Dalam tingkat tertentu mungkin konflik dapat memacu pihak-pihak yang sedang berkonflik tersebut untuk lebih berprestasi. Tetapi bilamana konflik itu sudah pada tingkat yang cukup parah, dimana pihak-pihak yang berkonflik ada yang lemah mentalnya, maka hal ini akan dapat menimbulkan frustasi/rasa putus asa dengan segala akibatnya.

2.2.5 Jenis-jenis Konflik

Adalima jenis konflik dalam kehidupan organisasi (Handoko, 2009:349):

a. Konflik dalam diri individu

   Terjadi apabila seorang individu menghadapi ketidak pastian tentang pekerjaan yang di harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama

   Hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan).

c. Konflik antar individu dan kelompok

   Yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka.

d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama

   Terjadi karena pertentangan kepentingan antar kelompok

e. Konflik antar organisasi

   Timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam system perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, jasa, harga-harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien. Henry dan Ongori dalam Saina

(2013) terdapat dua tipe dasar konflik : (1) Konflik Tugas. Perselisihan anggota kelompok tentang subtansi diskusi disebut konflik tugas (*Task Conflik*). Konflik tugas mungkin menjadi produktif dengan cara meningkatkan kualitas keputusan dan proses berpikir kritis. Area potensial yang lain untuk konflik adalah hubungan antar pribadi di dalam organisasi. (2) Konflik Hubungan (*Interpersonal/Relationship Conflict*) istilah konflik *relationship conflict* atau konflik hubungan digunakan untuk menunjukkan perselisihan paham bahwa sebagian besar orang mengharapkan satu perselisihan kepribadian. Perselisihan ini dapat berlangsung dalam bentuk pendapat berlawanan yang berhubungan dengan karakteristik personal dari satu anggota kelompok atau mengabaikan tujuan organisasi apapun untuk menimbulkan rasa tidak suka satu anggota kelompok tertentu.

2.2.6 Manfaat Konflik

Konflik dalan kehidupan sehari-hari bisa memberikan dampak positif dan negatif bagi individu yang bersangkutan. Menurut Johnson (dalam Supratiknya, 1995:94) mengemukakan bahwa bila kita sendiri mampu mengelolanya secara konstruktif, konflik justru dapat memberikan manfaat positif bagi diri individu. Beberapa contoh manfaat positif dari konflik sebagai berikut:

a. Konflik dapat menyadarkan individu bahwa ada persoalan yang perlu dipecahkan dalam hubungan dengan orang lain.

b. Konflik dapat menyadarkan dan mendorong individu untuk melakukan perubahan-perubahan.
c. Konflik dapat menumbuhkan dorongan dalam diri individu untuk memecahkan persoalan yang selama ini tidak jelas disadari.
d. Perbedaan pendapat dapat membimbing kearah tercapainya keputusan-keputusan bersama yang lebih matang dan bermutu.
e. Konflik dapat menimbulkan ketegangan-ketegangan kecil yang sering dialami seseorang.
f. Konflik juga dapat menyadakan tentang siapa atau macam apa diri kita sesungguhnya.
g. Konflik dapat juga menjadi sumber hiburan.
h. Konflik dapat mempererat dan memperkaya hubungan.

2.2.7 Manajemen Konflik

Menurut Handoko dalam Winardi (1994:79) bahwa terdapat tiga cara dalam mengatasi konflik:

a. Stimulasi konflik

   Stimulasi konflik dilakukan apabila situasi konflik yang terjadi masih berlangsung dalam taraf rendah, artinya konflik yang terjadi tidak mengalami banyak pertentangan dari individu yang bersangkutan. Individu tersebut secara pasif menerima apa saja yang terjadi pada dirinya.

b. Pengurangan atau penekanan konflik

Pengurangan atau penekanan dalam konflik dilakukan apabila tingkat konflik yang dialami terjadi pada taraf tinggi, artinya konflik yang terjadi mengganggu kinerja individu sehingga menurunkan produktivitas pada setiap aktivitas individu tersebut.Pengurangan konflik dilakukan dengan cara mensubtitusi tujuan-tujuan yang dapat diterima oleh masing-masing peran yang dilakukan oleh individu yang bertentangan satu sama lain, menghadapkan tantangan baru kepada kedua belah peran agar dihadapi bersama dan dengan memberikan tugas dalam kedua peran yang ada agar dapat dikerjakan bersama dan memperoleh manfaat dari keduanya.

c. Penyelesaian konflik

Penyelesaian konflik ialah cara-cara yang digunakan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi diantara dua belah pihak peran atau kepentingan yang saling bertentangan. Penyelesaian konflik dilakukan dengan cara mencari pemecahan masalah yang dapat diterima oleh semua pihak, dimana keputusan yang diambil merupakan jalan keluar.

2.2.8 Indikator Konflik

Menurut Fitriana (2013:192) indikator konflik kerja adalah sebagai berikut :

a. Kesalahan komunikasi

Apabila seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan mendasar dalam mempersepsikan isi dari persepsi tersebut.

b. Perbedaan tujuan

Apabila seseorang atau lebih memiliki ketidaksamaan dalam memandang tujuan-tujuan yang hendak dicapai sehingga terjadi pertentangan dalam menyikapi tujuan-tujuan tersebut.

c. Perbedaan dalam penilaian atau persepsi

Perbedaan dalan penilaian antara anggota dalam suatu organisasi, seringkali disertai oleh perbedaan-perbedaan dalam sikap, ketidaksesuaian nilai, persepsi, yang juga dapat menimbulkan konflik kerja.

d. Interdependensi aktivitas kerja

Terdapat adanya interdependensi kerja, apabila seseorang atau lebih saling tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas mereka masing-masing. Konflik akan terjadi apabila seseorang dari mereka diberi tugas secara berlebihan dan apabila salah seorang karyawan atau lebih harus menunggu atau menggantungkan pekerjaannya kepada karyawan lain.

e. Kesalahan dalam afeksi

Apabila seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau suasana hatinya.

Berdasarkan indikator konflik di atas, dalam penelitian ini menggunakan indikator dari Fitriana (2013:192) yaitu sebagai berikut:

a. Kesalahan komunikasi.
b. Perbedaan tujuan.
c. Perbedaan dalam penilaian atau persepsi.

d. Interdependensi aktivitas kerja.

e. Kesalahan dalam afeksi

2.3 Lingkungan Kerja

2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Saydam (2000:226) Lingkungan kerja sebagai keseluruhan sarana prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan itu sendiri. Menurut Lewa Subono (2005:235) bahwa lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungan.

Sedarmayanti (2001:21) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok. Menurut Nitisemito (1982:197) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya kebersihan, musik dan sebagainya.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan yang dapat mempngaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang di berikan kepadanya.

2.3.2 Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Menurut (Sedarmayanti, 2001:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2:

a. Lingkungan kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik dimana keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekita tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori :

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum atau dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

b. Lingkungan kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik dimana semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja di pengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2001:46) sebagai berikut:

a. Penerangan/cahaya

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapatkan keselamatan dana kecelakaan bekerja. Oleh sebab itu perlu di perhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami masalah dan pada akhirnya menyebabkan kurangnya efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

b. Suhu udara

Oksigen salah satu gas yang dibutuhkan oleh mahkluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, proses metabolisme. Udara di sekitar di katakana kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Rasa sejuk dan segar dalam bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

c. Suara bising

Salah satu populasi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya salah satunya kebisingan, bunyi yang tidak di

kehendaki oleh telinga. Tidak di kehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bias menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya di hindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

d. Keamanan kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu di perhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga satuan petugas keamanan.

e. Hubungan karyawan

Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja maupun bawahan serta di dukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat kerja.

2.3.4 Indikator Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito (1992:159) adalah sebagai berikut:

a. Suasana kerja

Kondisi kerja yang dimaksud adalah menyenangkan, nyaman dan aman bagi setiap karyawan yang berada di dalamnya. Setiap karyawan selalu menginginkan suasana kerja yang menyenangkan, nyaman dan aman, karena dengan suasana kerja yang seperti itu membuat karyawan lebih semangat dalam menjalankan pekerjaannya.

b. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan yang dimaksud dalam hal ini adalah hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

c. Tersedianya fasilitas kerja

Fasilitas kerja yang dimaksud disini adalah peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses kelancaran dalam bekerja.

Berdasarkan indikator lingkungan kerja di atas, dalam penelitian ini menggunakan indikator dari Nitisemito (1992:159) di karenakan indikator yang di gunakan semuanya ada dan bisa dilihat atau lebih cocok di dalam obyek penelitian ini. Indikator Nitisemito adalah sebagai berikut:

1. Suasana kerja.
2. Hubungan dengan rekan kerja.
3. Tersedianya fasilitas kerja

2.4 Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Hubungan Konflik terhadap Kinerja Karyawan

Pada hakekatnya konflik tidak bisa dihindari tetapi bisa diminimalkan agar konflik tidak mengarah perpecahan, permusuhan bahkan mengakibatkansuatu organisasi mengalami kerugian.Tetapi, jika konflik dapat diolah dengan baik maka suatu organisasi memperoleh keuntungan yang maksimal sepertimenciptakan persaingan yang sehat antar karyawan. Jadi, pihak manajemen dapat menangkap gejala-gejala dan indikator-indikator konflik yang berdampak konstruktif dan konflik yang berdampak destruktif. Pihak manajemen harus benar-benar jeli dalam melihat, memperhatikan dan merasakan perilaku-perilaku karyawannya agar konflik yang negatif dapat ditekan. Konflik bisa menimbulkan dampak negatif misalnya, melemahnya hubungan antar pribadi, timbulnya sikap marah, perasaan terluka, keterasingan. Akibat dari itu semua aktivitas produksi dapat terganggu karena akan terjadi pemborosan waktu dan energi untuk menenangkan, individu-individu yang terlibat akan mengalami stres yang dapat mengurangi kinerjanya. Akan tetapi, tidak hanya itu saja akibat yang ditimbulkan oleh konflik yang tidak ditangani secara cermat dan tepat, dapat pula berakibat langsung pada diri karyawan, karena mereka berada dalam suasana serba salah, sehingga mengalami tekanan jiwa.

2.4.2 Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja di dalam suatu instansi penting untuk diperhatikan. Penyusunan suatu sistem produk dalam bekerja yang baik tidak akan di laksanakan dengan efektif apabila tidak didukung dengan lingkungan kerja yang memuaskan di dalam perusahaan/instansi tersebut. Lingkungan kerja tidak kalah pentingnya di dalam pencapaian kinerja karyawan.Dimana lingkungan kerja mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan adanya lingkungan kerja yang memadai tentunya akan membuat karyawan betah bekerja, sehingga akan timbul semangat kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, kinerja karyawan akan meningkat. Sedangkan lingkungan kerja yang tidak memadai dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga menimbulkan kesalahan dalam bekerja dan kinerja karyawan akan menurun.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Dari beberapa peneliti tentang variabel-variabel yang mempengaruhi konflik dan lingkungan kerja terhadap kinerja dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

N0	Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Variabel/Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Joko Purnomo (2007)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara	Kepemimpinan (X1) 1.Tingkat hubungan pemimpin dengan bawahan 2.Tingkat kesediaan pemimpin menerima saran dari bawahan 3.Tingkat kesediaan pemimpin membantu mengatasi kesulitan bawahan 4.Tingkat kesediaan pemimpin mendelegasikan kewenangannya kepada bawahan. Motivasi (X2) 1.Tingkat produktivitas 2.Tingkat absensi 3.Tingkat kualitas hasil kerja 4.Tingkat upah 5.Tingkat penerimaan kelompok 6.Promosi Lingkungan kerja (X3)	Analisis Kuantitatif	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan

			1.Pemilihan dan penempatan kerja 2.Pendidikan dan latihan 3.Rancangan tugas 4.Penilaian dan imbalan Kinerja karyawan (Y) 1.Penggunaan waktu kerja 2.Penggunaan bahan dalam pelaksanaan pekerjaan 3.Kemampuan menyelesaikan pekerjaan		
2	Ahiruddin (2011)	Pengaruh Konflik dan Stres terhadap Kinerja Karyawan CV. Bina Cipta Nusa Perkasa Bandar Lampung	Konflik (X1) 1.Penghematan 2.Efisiensi 3.Kesinambungan Stres (X2) 1.Kemampuan karyawan dalam menghadapi konflik 2.Keadaan suasana serba salah	Analisis Deskriptif	konflik dan stres memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai.
3	Bernard E.Silaban (2012)	Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan	Konflik (X1) 1.Komunikasi 2.Struktur 3.Variabel pribadi Kinerja Karyawan (Y) 1.Pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian 2.Motivasi 3.Sarana	Analisis Deskriptif dan Asosiatif	tidak ada pengaruh antara konflik yang dilihat dari sumber konflik yaitu komunikasi terhadap kinerja karyawan, pendapat lainnya

			penunjang kerja 4.Pemenuhan tuntutan pekerjaan 5.Iklim kerja		menyimpulkan bahwa ada pengaruh konflik yang dilihat dari sumber konflik yaitu komunikasi terhadap kinerja karyawan.
4	I Putu Antonius Hadi Wibowo dan Made Yuniari (2012)	Pengaruh Komunikasi, Konflik dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Komunikasi (X1) 1.Hubungan dengan atasan 2.Hubungan dengan sesama rekan kerja Konflik (X2) 1.Perbedaan pendapat 2.Perbedaan tujuan 3.Komunikasi yang kurang lancar Disiplin kerja (X3) 1.Tujuan dan kemampuan 2.Keadilan 3..Ketegasan Kinerja (Y) 1.Kemampuan 2.Kuantitas 3.Kualitas	Analisis Regresi Linier Berganda	komunikasi, konflik dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5	Rini Nugraheni (2012)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerjaFisik	Kepemimpinan (X1) 1.Energi dan keteguhan hati 2.Visi 3.Menantang dan	Analisis Deskriptif	lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

		terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu	mendorong 4.Mengambil resiko 5.Kesetiaan 6.Harga diri Motivasi (X2) 1.Prestasi kerja 2.Pengaruh 3.Pengendalian 4.Ketergantungan 5.Perluasan 6.Afiliasi Lingkungan kerja fisik (X3) 1Pewarnaan ruang kerja 2.Kebersihan 3.Penerangan 4.Jaminan keamanan 5.Kebisingan Kinerja karyawan (Y) 1.Kuantitas kerja 2.Kualitas kerja 3.Efisiensi 4.Standar kualitas 5.Kemampuan karyawan 6.Ketepatan 7.Kreatifitas		kinerja karyawan
6	Bindu Anto Ollukkaran dan Rupa Gunaseelan (2012)	A Study The Impact Of Work Environment On Employee Performance	Lingkungan kerja (X) 1.Kebijakan 2.Aturan budaya 3.Sumber daya 4.Hubungan kerja 5.Lokasi kerja Kinerja (Y) 1.Sikap karyawan	Analisis Deskriptif	lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

			2.Motivasi 3.Kesejahteraan psikologis		
7	Dini Kurniasari (2013)	Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Glory Industrial Semarang II	Konfli Peran (X1) 1.Konflik peran pribadi 2.Konflik intra peran 3.Konflik antar peran Stres kerja (X2) 1.Faktor lingkungan kerja 2.Faktor pekerjaan 3.Faktor kerja kelompok 4.Faktor organisasi 5.Faktor di luar organisasi Kinerja karyawan (Y) 1.Kemampuan 2.Pengetahuan 3.Keterampilan	Analisis Jalur	Konflik Peran memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Nur Saina (2013)	Konflik, Stres kerja dan Kepuasan kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Khairun Ternate	Konflik (X1) 1Pendapat yang berlawanan 2.Ketidaksetujuan 3.Perselisihan Stres kerja (X2) 1.Tegang 2.Gelisah Kepuasan kerja (X3) 1.Kondisi kerja 2.Gaji atau upah 3.Isi pekerjaan 4.Jaminan kerja 5.Kesempatan promosi	Metode Survei	konflik secara parsial berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Sementara hipotesis yang lain menyimpulkan bahwa konflik,stres kerja dan kepuasan kerja secara

			Kinerja (Y) 1.Pengetahuan 2.Pekerjaan Keahlian 3.Kemampuan		simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
9	Dwi Agung Nugroho Arianto (2013)	Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan kerja dan Budaya kerja terhadap Kinerja Tenaga Pengajar	Kedisiplinan (X1) 1.Tujuan dan kemampuan 2.Teladan pimpinan 3.Balas jasa 4.Keadilan 5.Pengawasan 6.Sanksi hukuman 7.Ketegasan 8.Hubungan kemanusiaan Lingkungan kerja (X2) 1.Pewarnaan 2.Kebersihan 3.Penerangan 4.Pertukaran udara 5.Musik 6.Keamanan 7.Kebisingan Budaya Kerja (X3) 1.Pemberian penghargaan 2.Pemberian kesejahteraan 3.Terpenuhi prasarana dan sarana Kinerja (Y) 1.Kemampuan merencanakan 2.Kemampuan melaksanakan	Metode yang digunakan adalah penelitian explanatory	Lingkungan kerja secara parsial tidak berpengaruhterhadap kinerja. Sementara hipotesis yang lain menyimpulkan bahwa disiplin kerja, lingkungan kerja dan budaya kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja

			3.Kemampuan mengevaluasi		
10	Diana Khairani Sofyan (2013)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA	Lingkungan kerja (X) 1.Suara bising 2.Penerangan tempat kerja 3.Kelembaban dan suhu udara 4.Pelayanan kebutuhan karyawan 5.Penggunaan warna 6.Kebersihan Kinerja (Y) 1.Gaji 2.Tujangan 3.Jaminan sosial		lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
11	Saira Ashfaq dkk (2014)	Impact of Work Life Conflict on Organizational Performance and Moderating Role of Family Life Stages: A Case Study in Pakistan	Jam Kerja (X1) 1.Mengikuti apel pagi 2.Pembinaan pegawai 3.Peraturan hak dan kewajiban Stres kerja (X2) 1.Pekerjaan yang menumpuk 2.Target dalam menyelesaikan pekerjaan 3.Tekanan dari pimpinan	Analisis Regresi	konflik memiliki hubungan negatif dengan kinerja
12	Nela Pima Rahmawanti dkk (2014)	Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan	Lingkungan kerja (X) 1.Warna 2.Kebersihan 3.Sirkulasi udara 4.Penerangan	Analisis Deskriptif	lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

		(Studi Pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara	5.Keamanan Kinerja (Y) 1.Kualitas 2.Kuantitas 3.Ketepatan Waktu		karyawan
13	Rokhilah dan Susetyo Darmanto (2014)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Penyuluh Lapangan Program Keluarga Berencana (PLKB) Di Kabupaten Pemalang	Kompetensi (X1) 1.Aksi sosial 2.Apresiasi keragaman budaya 3.kepemimpinan 4.Manajemen organisasi 5.Pengelolaan informasi 6.Pemanfaatan sumber daya lokal 7.Relasi interpersonal 8.Pengetahuan tentang penyuluhan 9.Penyusunan program penyuluhan 10.Profesionalisme selaku penyuluh KB Motivasi (X2) 1.Kebutuhan fisiologis 2.Kebutuhan rasa aman 3.Kebutuhan sosial 4.Kebutuhan harga diri 5.Kebutuhan aktualisasi diri Lingkungan kerja	Analisis data dilakukan dengan melakukan uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji kebaikan model dan uji hipotesis	lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

			(X3) 1.Lingkungan fisik 2.Lingkungan sosial 3.Organisasi PLKB 4.Lembaga diklat 5.Dukungan pemerintah Kabupaten		
			Kinerja (Y) 1.pendekatan tokoh formal 2.Pendataan dan pemetaan 3.Pendekatan tokoh informal 4.Pembentukan kesepakatan 5.Pemantapan kesepakatan 6.Pembinaan peserta 7.Evaluasi pencatatan dan pelaporan 8.KIE oleh tokoh masyarakat 9.Pembentukan grup pelopor 10.Pelayanan keluarga berencana		

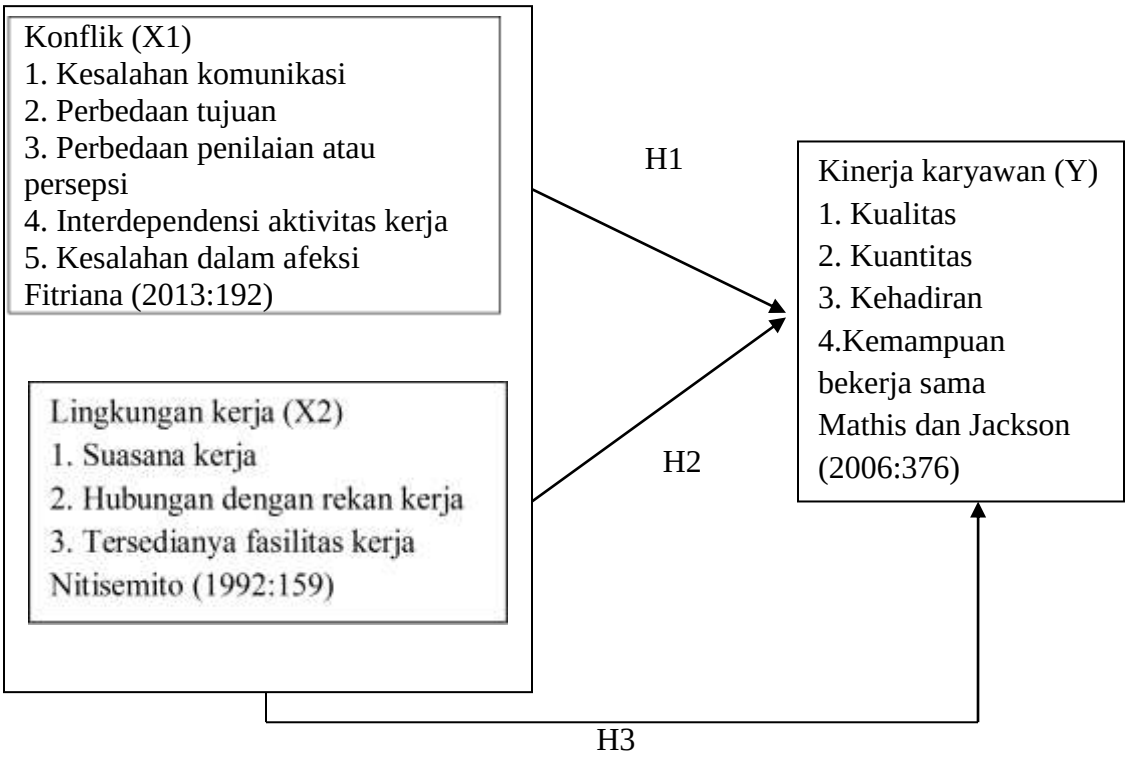
2.6 Kerangka Pemikiran

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Keberhasilan kinerja karyawan sebagai ujung tombak dari keberhasilan perusahaan itu sendiri. Keberhasilan kinerja karyawan tidak terlepas dari dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut, diantaranya adanya konflik dan lingkungan kerja. Keberhasilan kinerja karyawan dapat dilihat melalui kuantitas hasil pekerjaan yang dicapai, kualitas akan hasil pekerjaan, kehadiran dalam bentuk hasil dari aktivitas karyawan yang didukung dengan tingkat kehadiran dan ketepatan waktu yang tinggi, serta karyawan memiliki kemampuan bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan (Mathis dan Jackson, 2006)

Pemahaman tentang konflik harus dapat dipahami dengan baik oleh pihak-pihak yang bersangkutan agar tidak menimbulkan masalah yang berkepanjangan. Dalam hal ini peran manajemen sangat penting untuk melakukan pendekatan secara efektif, seperti membuat kebijakan yang lebih dapat diterima oleh semua pihak dan bersikap lebih terbuka dalam menanggapi pendapat para karyawan. (Silaban, 2012:1). Pendapat ini didukung dengan pendapatnya Bragg dalam Suhartini (2011:59) yang menjelaskan bahwa Agar konflik tidak menimbulkan pengaruh yang sifatnya negatif, konflik harus segera diselesaikan agar tetap berada pada batas – batas kewajaran.

Begitu pula terkait dengan faktor lingkungan kerja yang dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan dimana para karyawan bekerja untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari – hari. Lingkungan kerja sangat berpengaruh besar untuk mendorong semangat kerja. Semangat kerja tersebut sangat dibutuhkan karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan paparan diatas maka dapat digambarkan kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Sumber : Fitriana (2013), Nitisemito (1992), Mathis dan Jackson (2006)

2.7 Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2010:96) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Ada pengaruh negatif dan signifikan konflik terhadap kinerja karyawan

H2: Ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

H3: Ada pengaruh konflik dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

3.1.1 Populasi

Menurut Ferdinand (2011:215) populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian.Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang sejumlah 532 orang.

3.1.2 Sampel

Menurut Suharsimi(2002:109) sampel merupakan sebagian dari populasi yang diteliti. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan rumus Slovin dalam Umar (2003:120) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Batas kesalahan maksimal yang ditolerir dalam sampel (10%)

Dimana diketahui :

$$n = \frac{532}{1+532\ (0,1)^2}$$

$$n = \frac{532}{1+5,32}$$

$$n = \frac{532}{6,32}$$

= 84,17

Jadi berdasarkan penghitungan diatas jumlah sampel sebesar 84 responden dari 532 jumlah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Proporsional random sampling*.Teknik *Proportional Random Sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dengan anggota populasi yang dilakukan secara proportional.Rumus *Proportional Random Sampling*menurut Sugiyono (2008:75) yaitu sebagai berikut:

$$S = \frac{Ni}{n} xN$$

Keterangan:

S : Ukuran sampel

Ni : Ukuran populasi

N : Ukuran (total) sampel

n : Ukuran (total) populasi

Sampel yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1
Teknik Pengambilan Sampel dengan *Proporsional Random Sampling*

No	Satuan Kerja	Jumlah	Sampel
1	Direksi	3	3/532x84: 1
2	Staf Ahli Direksi	29	29/532x84: 5
3	Satuan Pengawas Intern	11	11/532x84: 2
4	Bidang Penelitian dan Pengembangan	18	18/532x84: 3
5	Bagian Sekretariat	30	30/532x84: 5
6	Bagian Kepegawaian	19	19/532x84: 3
7	Bagian Perlengkapan	16	16/532x84: 2
8	Bagian Keuangan	17	17/532x84: 3
9	Bagian Perencanaan dan Evaluasi	14	14/532x84: 2
10	Bagian Produksi I	52	52/534x84: 8
11	Bagian Produksi II	40	40/532x84: 6
12	Bagian Transmisi dan Distribusi	62	62/532x84: 10
13	Bagian Peralatan dan Pemeliharaan	37	37/532x84: 6

14	Cabang Utara	36	36/532x84: 6
15	Cabang Timur	41	41/532x84: 6
16	Cabang Selatan	34	34/532x84: 5
17	Cabang Barat	38	38/532x84: 6
18	Cabang Tengah	35	35/532x84: 5
Jumlah		532	84

3.2 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalahsuatu variabel baik yang dibentuk sebagai variabel independen, variabel dependen, variabel mediasi, variabel intervening maupun variabel moderasi yang sesuai dengan kebutuhan hipotesis yang dikembangkan oleh peneliti sehingga diperoleh informasi kemudian ditarik kesimpulannya (Ferdinand, 2011:226). Variabel dalam penelitian ini yaitu :

3.3.1 Variabel Independen

Menurut Ferdinand (2011:28) variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif, dalam *script analysis*akan terlihat bahwa variabel yangmenjelaskan mengenai jalan atau cara sebuah masalah dipecahkan adalah tidak lain variabel– variabel independen. Variabel independen dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Konflik (X1)

Menurut Mangkunegara (2001:155) konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Adapun indikator konflik yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan indikator konflik menurut Fitriana (2013:192) adalah sebagai berikut:

a. Kesalahan komunikasi
b. Perbedaan tujuan
c. Perbedaan dalam penilaian atau persepsi
d. Interdependensi aktivitas kerja
e. Kesalahan dalam afeksi

2. Lingkungan kerja (X2)

lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Indikator lingkungan kerja yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan indikator dari Nitisemito (1982:197) yaitu sebagai berikut:

a. Suasana kerja
b. Hubungan dengan rekan kerja
c. Tersedianya fasilitas kerja

3.3.2Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti dalam *script analysis*. Nuansa sebuah masalah tercermin dalam variabel dependen. Hakikat sebuah masalah mudah terlihat dengan mengenaliberbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model. Variabilitas dari atau faktor inilah yang berusaha untuk dijelaskan oleh seorang peneliti (Ferdinand, 2011:28). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja karyawan.

1. Kinerja karyawan

   Kinerja pada dasarnya merupakan apa yang di lakukan atau tidak di lakukan karyawan sehingga mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Adapun indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan indikator dari Mathis dan Jackson (2006:376) yaitu sebagai berikut:

   a. Kuantitas dari hasil
   b. Kualitas dari hasil
   c. Kehadiran
   d. Kemampuan bekerja sama

3.3Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.3.1Kuesioner

Kuesioner atau angket merupakan teknik pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan responden akan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut (Umar, 2003:82).

Dalam hal ini kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data tentang tanggapan responden mengenai konflik, lingkungan kerja dan kinerja karyawan.Kuesioner yang digunakan adalah tipe pilihan untuk memudahkan bagi responden dalam memberikan jawaban, karena alternatif jawaban sudah disediakan dan hanya membutuhkan waktu yang lebih singkat untuk menjawabnya.

Untuk mengukur hasil tanggapan responden, maka digunakan skala.Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert.Dimana jawaban yang mendukung pertanyaan diberi skor yang tinggi sedangkan untuk menjawab yang tidak atau kurang mendukung diberi skor rendah. Adapun gradasi dalam skala likert adalah sebagai berikut:

1. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1
2. Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
3. Jawaban Cukup Setuju (CS) diberi skor 3
4. Jawaban Setuju (S) diberi skor 4
5. Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5

3.3.2 Dokumentasi

Merupakan metode pencarian atau pengumpulan data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya (Arikunto, 2006:206). Dalam penelitian ini metode dokumentasi untuk mengetahui jumlah karyawan, laporan pengaduan, rekap jumlah karyawan, struktur organisasi dan sejarah berdirinya Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang.

3.4 Uji Instrumen Penelitian

Untuk menguji apakah konstruk variabel yang digunakan reliabel dan valid atau tidak, maka perlu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.Pengujian ini dilakukan agar instrumen-instrumen yangdigunakan dalam penelitian dapat mengukur variabel yang digunakan valid dan dapat dipercaya (reliabel).

3.4.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah dan valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji signifikan di lakukan dengan membandingkan nilai r hitung untuk r hitung tiap butir dapat di lihat dari nilai *(corrected item – total correlation)*dengan r tabel untuk *korelasi r product moment* dari pearson, suatu indikator dikatakan valid apabila N = 30 dan α = 0.05 maka **r**tabel = 0.361dengan ketentuan hasil

rpearson correlation >**r**tabel (0.361) maka butir pertanyaan dinyatakan valid dan apabila hasil **r** pearson correlation<**r**tabel (0.361) maka butir pertanyaan dinyatakan tidak valid. (Ghozali, 2006). Uji validitas dapat diperoleh dengan menggunakan bantuan program SPSS.

Adapun hasil uji validitas instrumen dalam penelitian ini pada 30 responden dapat dilihat pada tabel 3.2 berikut ini:

Tabel 3.2
Hasil Uji Validitas Variabel Konflik

No	No Item Pertanyaan	r pearson Correlation	r tabel	keterangan
1	Kuesioner 1	0,443	0,361	Valid
2	Kuesioner 2	0,671	0,361	Valid
3	Kuesioner 3	0,406	0,361	Valid
4	Kuesioner 4	0,546	0,361	Valid
5	Kuesioner 5	0,291	0,361	Tidak Valid
6	Kuesioner 6	0,499	0,361	Valid
7	Kuesioner 7	0,123	0,361	Tidak Valid
8	Kuesioner 8	0,559	0,361	Valid
9	Kuesioner 9	0,661	0,361	Valid
10	Kuesioner 10	0,797	0,361	Valid
11	Kuesioner11	0,799	0,361	Valid
12	Kuesioner 12	0,608	0,361	Valid
13	Kuesioner 13	0,586	0,361	Valid
14	Kuesioner 14	0,757	0,361	Valid
15	Kuesioner 15	0,255	0,361	Tidak Valid
16	Kuesioner16	0,689	0,361	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah 2015

Data hasil uji validitas variabel konflik, dapat diketahui dari 16 item pertanyaan ada tiga yang tidak valid yaitu nomor 5,7 dan 15 karena memiliki r pearson correlation < r tabel (0.361) sehingga ke tiga item pertanyaan tersebut dihilangkan karena sudah terwakili dengan pertanyaan yang lain. Sedangkan

item lainnya dinyatakan valid dimana nilai r pearson correlation > r tabel (0.361) artinya pertanyaan yang valid bisa digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja

No	No Item Pertanyaan	r pearson Correlation	r tabel	keterangan
17	Kuesioner17	0,912	0,361	Valid
18	Kuesioner 18	0,854	0,361	Valid
19	Kuesioner 19	0,842	0,361	Valid
20	Kuesioner 20	0,873	0,361	Valid
21	Kuesioner 21	0,845	0,361	Valid
22	Kuesioner 22	0,573	0,361	Valid
23	Kuesioner 23	0,657	0,361	Valid
24	Kuesioner 24	0,639	0,361	Valid
25	Kuesioner 25	0,834	0,361	Valid
26	Kuesioner26	0,827	0,361	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah 2015

Berdasarkan tabel hasil uji instrumen variabel lingkungan kerja, dapat diketahui bahwa semua instrumen dinyatakan valid dengan nilai r pearson correlation > r tabel (0.361) artinya semua pertanyaan yang valid bisa digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

No	No Item Pertanyaan	r pearson Correlation	r tabel	keterangan
27	Kuesioner27	0,824	0,361	Valid
28	Kuesioner 28	0,889	0,361	Valid
29	Kuesioner 29	0,925	0,361	Valid
30	Kuesioner 30	0,934	0,361	Valid
31	Kuesioner 31	0,769	0,361	Valid
32	Kuesioner 32	0,941	0,361	Valid
33	Kuesioner 33	0,842	0,361	Valid
34	Kuesioner 34	0,580	0,361	Valid
35	Kuesioner35	0,469	0,361	Valid
36	Kuesioner36	0,841	0,361	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah 2015

Berdasarkan tabel hasil uji instrumen variabel kinerja karyawan, dapat diketahui bahwa semua instrumen dinyatakan valid dengan nilai r pearson correlation > r tabel (0.361) artinya semua pertanyaan yang valid bisa digunakan dalam penelitian ini.

3.4.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2011:47), uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan SPSS.Uji reliabilitas data dapat dilakukan dengan uji statistic Cronbach Alpha (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha >0.70 (Ghozali, 2011:48).Adapun hasil uji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini pada 30 responden dapat dilihat pada tabel 3.5 berikut ini:

Tabel 3.5
Hasil Uji Reliabilitas Penelitian

No	Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Minimal Cronbach's Alpha yang disyaratkan	Keterangan
1	Konflik	0,810	>0,70	Reliabel
2	Lingkungan Kerja	0,921	>0,70	Reliabel
3	Kinerja Karyawan	0,940	>0,70	Reliabel

Sumber: Data Primer yang diolah 2015

Berdasarkan data yang ada dalam tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa semua variabel penelitian dinyatakan reliabel dimana Cronbach Alpha hitung>Cronbach Alpha yang disyaratkan (0.70).

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data merupakan salah satu cara yang digunakan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2009:147).

3.5.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2009:147).

Metode analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan masing masing indikator dalam setiap variabel agar lebih mudah dalam memahaminya. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{DP} = \frac{n}{N} X100\%$$

Keterangan:

DP : Deskriptif Presentase

n : Nilai yang diperoleh

N : Jumlah total responden

Untuk menentukan kategori deskripsi presentase (DP) yang diperoleh, maka dibuat tabel katagori yang disusun dengan perhitungan sebagai berikut:

1. Menetapkan presentase maksimal yaitu (5/5) x 100% = 100%
2. Menetapkan presentase minimal yaitu (1/5) x 100% = 20%
3. Menetapkan rentang presentase

   Rentangan % diperoleh dengan cara mengurangi % tertinggi (100%) dengan % terendah (20%) yaitu 100% - 20% = 80%
4. Menetapkan interval kelas presentase

   Interval % diperoleh dengan cara membagi rentangan % dengan jenjang kriteria yaitu 80% : 5 = 16%
5. Menetapkan jenjang kriteria

   Dalam jenjang kriteria ini penulis mengelompokkan menjadi 5 kriteria yaitu sangat baik, baik, kurang baik, tidak baik, sangat tidak baik.

Tabel 3.6 Kriteria Kelas Interval

Kelas Interval Presentase	Kategori
84% - 100%	Sangat baik
67% - 83%	Baik
50% - 66%	Kurang baik
33% - 49%	Tidak baik
≤ 32%	Sangat tidak baik

Sumber :Sugiyono (2008:208)

Berdasarkan kriteria metode deskriptif presentase diatas, maka peneliti dapat mengkoreksi jawaban koesioner dari responden dan menghitung frekuensi jawaban rerponden dari nilai presentase masing-masing katagori.Sehingga besarnya hasil jawaban koesioner dapat diketahui presentase dari skala sangat baik sampai dengan sangat tidak baik untuk menggambarkan tanggapan responden pada kondisi obyek yang diteliti.

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

3.5.2.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Pembuktian apakah data tersebut memilikidistribusi normal atau tidak dapat dilihat pada bentuk distribusi datanya (Ghozali, 2011:160) Ada dua carayang dapat digunakan dalam uji normalitas yaitu:

a. Analisis Grafik dan Kurva Probability plot (P-Plot)

Deteksi uji normalitas dapat dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal kurva *probability plot*.Distribusi normal jika data berbentuk garis lurus mendekati diagonal.

b. Analisis Statistik Kolmogorov-Simirnov (K-S)

Analisis Statistik Kolmogorov-Simirnov (K-S), uji K-S dilakukan dengan menghitung residual data distribusi normal. Suatu data dikatakan normal jika besarnya nilai dari K-S > α=0,05.

3.5.2.2 Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2011:105) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas didalam model regresi adalah sebagai berikut:

a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual veriabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.

b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0.90) maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas.

c. Multikolinearitas dapat juga dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation model* (VIF).Nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF

tinggi (karena VIF = 1/Tolerance). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukan adanya multikolinieritas adalah nilai tolerance ≤ 0.10 atau sama dengan nilai VIF ≥ 10

3.5.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskesdastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas, dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:139).

Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan grafik *Scatterplot.*Model regresi yang baik dapat dilihat dari persebaran pola titik-titik yang menyebar .jika titik-titik di *scatter plot* menyebar maka tidak terjadi heteroskedaktisitas. Selain menggunakan*scatteplot*, uji heteroskedastisitas juga menggunakan *uji glejser*, untuk mendeteksi dapat dilihat dari nilai signifikan absolut masing-masing variabel.Jika probabilitas sig > α (0.05) maka dapat dinyatakan bahwa model regresi tidak terjadi heteroskedaktisitas.

3.5.2 Analisis Regresi Berganda

Menurut Atmaja (2009:177) Untuk mengukur hubungan yang terjadi antar variabel dapat dilakukan dengan metode regresi. Analisis regresi terdapat dua macam variabel yang digunakan yaitu variabel bebas (X) dan variabel

terikat (Y), dengan menggunakan analisis regresi dapat diukur perubahan variabel terikat berdasarkan perubahan variabel bebas.

Persamaan regresiberganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

Y =Kinerja Karyawan

a = konstanta

b1 = koefisien untuk variabel konflik

b2 = koefisien untuk variabel lingkungan kerja

X1 = konflik

X2 = lingkungan kerja

e = error

(Atmaja, 2009:177)

3.6 Uji Hipotesis

3.6.1 Uji Statistik t (uji parsial)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2009:88). Pengujian dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0.05 (α=5%). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut : 1) Jika nilai signifikan > 0.05 maka hipotesis nol diterima (koefisien regresi tidak signifikan). Hal ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. 2) Jika nilai signifikan < 0.05 maka hipotesis nol ditolak

(koefisien regresi signifikan). Hal ini berarti secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

3.6.2 Uji Statistik F (uji simultan)

Menurut Ghozali (2009:88) Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Pengujian dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0.05 (α=5%).

3.6.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi Koefisien determinasi (R2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen.Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu.NilaiR2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2009: 87)

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1) Ada Pengaruh negatif dan signifikan konflik terhadap Kinerja karyawan, Artinya semakin tinggi konflik maka akan semakin rendah kinerja karyawan.
2) Ada Pengaruh positif dan signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, Artinya semakin baik lingkungan kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

5.2 Saran.

Saran yang diberikan berkaitan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hendaknya dalam prasarana distribusi air lebih menggunakan sistem komputer karena agar lebih cepat dan praktis dalam mematikan setiap alat.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Untuk peneliti selanjutnya diharapkan lebih mendalami lagi konflik seperti konflik kerja – keluarga, konflik fungsional, konflik hierarkis dan konflik kepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

Ahiruddin, 2011.*Pengaruh Konflik dan Stres Terhadap Kinerja Karyawan CV. Bina Cipta Nusa Perkasa* Bandar Lampung.

Aldionita, Mella.2014. *Hubungan Konflik dengan Kinerja Pegawai Biro Bina Sosial Sekretariat Daerah Provinsi* Sumatera Barat

Arianto, Dwi Agung Nugroho.2013. *Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar.*

Armanu dan Mandayanti.2012.*Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Komitmen Afektif Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Tata Kota dan Pengawasan Bangunan Kota Mataram).*

Ashfaq, Saira dkk. 2014. *Impact Of Work Life Conflict on Organizational Performance and Moderating Role Of Family Life Stages: A Case Study in Pakistan*

Bindu, Anto Ollukkaran and Dr. Rupa Gunaseelan. 2012. *A Study On The Impact Of Work Environment On Employee Performance*

Christine W.S dkk. 2010. *Pengaruh Konflik Pekerjaan dan Konflik Keluarga Terhadap Kinerja dengan Konflik Pekerjaan Keluarga Sebagai Intervening Variabel (Studi Pada Dual Career Couple di Jabodetabek)*

Darwito.2008. *Analisis Pengaruh Gaya KepemimpinanTerhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada RSUD Kota Semarang).*Tesis.Semarang : Universitas Diponegoro

Diansyah, Deni Nur. 2010. *Pengaruh Job Stressor dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pekerjaan Umum Pemerintah Kota Surakarta*

Diana, Khairani Sofyan. 2013. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA*

Dwi, Septianto. 2010. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Pataya Semarang)*

Ferdinand, Augusty.2011. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Fitriana, Yudha Rahayu. 2013. *Persepsi Insentif Dengan Konflik Kerja Karyawan Perusahaan Roti Salwa Trenggalek.*

Ghozali, Imam, 2009. *"Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS"* edisi 3

Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Jakarta.

Handoko, Hani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan keduapulua. BPFE, Yogyakarta.

Hertanto, Eko. *Pengaruh Stressor, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Putera Dharma Industri Pulogadung Jakarta Timur*

Heri, Setiawan. 2013. *Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Tulung Agung*

I putu Antonius Hadi Wibowo dan Made Yuniari. 2012. *Pengaruh Komunikasi, Konflik Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*

Heidrachman Ranupandojo dan Suad Husnan. 2000. *Manajemen Personalia*. BPFE, Yogyakarta.

Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta.

Kiswuryanto, Aditya. 2014. *Analisis Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bagian HRD di PT Indocemet Tunggal Prakasa Tbk. Bogor)*

Kurniasari, Dini. 2013. *Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Glory Industrial Semarang*

Listyorini, Sari. 2013. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kemampuan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PJ. Muria Jaya Kudus.*

Lilik, Khoiriyah. 2009. *Pengaruh Upah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Aji Bali Jaya WIjaya Surakarta*

Nur Ratri dan Palupiningdyah. 2014. *Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Islam Banjarnegara*

Mathis, dan Jackson. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Salemba Empat, Yogyakarta.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu.2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosda Karya, Bandung.

Nitisemito, Alex S. 1982. *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesi, Jakarta.

Nugraheni, Rini.2012. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu).*

Purnomo, Joko.2007. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara*

Rahmawanti, dkk.2014.*Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*.

Rivai, Veitzhal.2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik.PT* Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. PT Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta.

Rosa Putri. 2012. *Pengaruh Konflik Peran dan Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Wates)*

Saina, Nur.2013. *Konflik, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Khairun Ternate.*

Saydam, G. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management*). Djambatan, Jakarta.

Sedarmayanti.2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.

Subono, Lewa. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. PT Refika Aditama, Bandung.

Suhartini.*Pengaruh Konflik Peran Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Indoturbine Jakarta*

Suharsimi, Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rhineka Cipta, Jakarta.

Silaban. E. Bernard. 2012. *Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Karyawan.*

Sudarmanto.2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Cetakan Pertama. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.

Supratiknya. 1995. *Komunikasi Antar Pribadi*. Universitas Sanata Darma, Yogyakarta.

Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori,Aplikasi, dan Penelitian*.Salemba Humanika, Jakarta.

Winardi. 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Kencana, Jakarta.

LAMPIRAN 1

(Surat Ijin Penelitian)

LAMPIRAN 2

(Kuesioner Penelitian)

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS EKONOMI
Gedung C. Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang – 50229
Telp +6224508015 Fax +6224508015
Laman :http.fe.unnes.ac.id email : fe@unnes.ac.id

Semarang,
2015

Kepada Yth.
Bapak/Ibu/ Saudara Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang
Di Semarang
Dengan hormat,

Bersama ini saya mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Negeri Semarang, bermaksud mengadakan penelitian untuk memenuhi tugas akhir dengan judul "**Pengaruh Konflik dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan",** maka saya mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi angket guna mencari data berkaitan dengan judul tersebut.

Jawaban Bapak/Ibu/Saudara akan sangat membantu keberhasilan penelitian yang akan dilaksanakan. Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan kesediaan, kesungguhan dan kejujuran Bapak/Ibu/Saudara dalam menjawab setiap pertanyaan. Saya akan sangat menghargai setiap jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan dan akan tetap dijaga kerahasiaannya,Hasil dari angket ini semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian.

Demikian surat permohonan ini saya buat, atas kesediaan dan partisipasinya saya ucapkan terima kasih.

Semarang, 2015
Peneliti

Subechi Maulana M
7311411008

DAFTAR KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN

Nama : …….

Jenis Kelamin : ☐ Pria ☐ Wanita

Usia : …… tahun

Pendidikan terakhir : …….

Bagian : …….

PETUNJUK PENGISIAN

1. Jawablah setiap pertanyaan sesuai dengan pendapat saudara.
2. Pilihlah jawaban dengan memberi tanda *checklist* (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Saudara

   Ada pun makna tanda tersebut adalah sebagai berikut:

   STS = Sangat Tidak Setuju Skor 1

   TS = Tidak Setuju Skor 2

   CS = Cukup Setuju Skor 3

   S = Setuju Skor 4

   SS = Sangat Setuju Skor 5

NO	Keterangan	SS	S	CS	TS	STS
	Kesalahan Komunikasi					
1	Saya tidak pernah salah menyampaikan pesan ke orang lain					
2	Saya mendengarkan ketika orang lain sedang mempresentasikan pendapatnya					
3	Saya merasakan komunikasi yang terjalin antara karyawan baik					
	Perbedaan tujuan					
4	Saya menerima perbedaan pendapat demi mencapai tujuan					
5	Saya merasakan kecocokan antara tujuan pribadi dengan perusahaan					
	Perbedaan dalam penilaian atau persepsi					
6	Saya merasakan adanya ketidaksesuaian penilaian kinerja dengan kenyataan					
7	Perbedaan penilaian di masing-masing karyawan tidak serta merta berbanding terbalik dengan kinerja karyawan					
8	Penilaian yang berbeda dari pemimpin tidak merubah semangat dan motivasi untuk bekerja yang lebih baik.					

	Interdependensi aktivitas kerja					
9	Saya dapat menerima pekerjaan yang belum selesai dari karyawan lain					
10	Ada ketergantungan tugas dengan unit kerja yang lain					
11	Jika salah satu teman kerja tidak dapat masuk kerja, saya akan tetap semangat bekerja					
	Kesalahan dalam afeksi					
12	Ketika rekan kerja mengobrolkan tentang orang lain, anda sudah biasa					
13	Tidak semua karyawan menerima metode kerja baru untuk menyelesaikan pekerjaannya					
	Suasana kerja					
14	Ruang kerja saya tidak bising sehingga saya tenang dalam bekerja					
15	Cahaya listrik yang ada di ruangan membantu saya dalam bekerja					
16	Suhu udara yang sejuk dan segar membuat saya nyaman dalam bekerja					
	Hubungan dengan rekan kerja					
17	Hubungan karyawan dengan pimpinan terjalin dengan baik					
18	Saya bekerja sama dengan karyawan lain ketika saya mengalami kesulitan bekerja					

19	Hubungan antar rekan kerja terjalin dengan baik					
	Tersedianya fasilitas kerja					
20	AC sangat menunjang saya dalam bekerja					
21	Area parkir luas					
22	Sistem keamanan di area parkir terjaga					
23	Ketersediaan komputer dan peralatan kantor yang lainnya mendukung saya dalam bekerja					
	Kuantitas dari hasil					
24	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan sesuai dengan harapan perusahaan					
25	Jumlah pekerjaan yang diberikan dapat saya selesaikan sesuai dengan target unit kerja					
26	Pekerjaan tambahan dapat saya selesaikan sesuai dengan target unit kerja					
	Kualitas dari hasil					
27	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cermat					
28	Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan					
29	Hasil kerja saya memenuhi standar ketentuan yang telah ditetapkan					

	perusahaan					
	Kehadiran					
30	Saya hadir tepat waktu sesuai jadwal yang sudah ditetapkan					
31	Saya pulang kantor sesuai jadwal yang sudah ditetapkan					
32	Saya tidak pernah keluar dari kantor selama jam kerja berlangsung terkecuali ditugaskan oleh kantor					
	Kemampuan bekerjasama					
33	Saya bersedia untuk bekerja sama dengan karyawan lain					
34	Saya mampu membina kerjasama dengan semua karyawan					
35	Saya sering membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat mencapai tujuan yang dinginkan					

LAMPIRAN 3

(Hasil Tabulasi Penelitian)

Konflik

x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	X1.5	X1.6	x1.7	X1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	x1.13	total
4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	3	2	3	48
3	5	5	5	4	4	3	3	2	4	4	2	3	47
4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	45
4	4	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	45
4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	2	3	53
4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	3	2	3	47
3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	38
2	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	45
5	4	3	2	3	3	4	3	4	2	4	2	4	43
2	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	45
4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	46
3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	41
4	3	4	3	3	5	5	2	4	1	4	3	4	45
3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	5	5	3	38
4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	50
3	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	3	2	43
2	4	5	4	4	2	3	3	4	2	5	4	4	46
2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	47
2	5	3	4	4	4	5	5	2	4	4	3	3	48
3	3	2	2	4	5	2	3	2	2	3	3	5	39
4	5	4	4	4	3	4	2	2	3	4	2	3	44
4	4	3	5	1	2	2	4	3	4	5	2	4	43
4	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	47
3	3	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	38
5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	3	45
3	3	2	3	3	2	2	4	4	2	2	2	2	34
4	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	4	4	42
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	46
4	3	5	5	5	3	5	5	4	3	3	3	3	51
3	3	3	4	3	4	3	3	2	5	4	4	4	45
3	4	5	5	3	3	5	4	2	5	4	2	4	49
2	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	2	3	46
4	3	4	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	39

4	3	3	3	4	2	3	4	5	5	4	4	4	48
4	3	3	4	4	2	5	4	4	4	3	3	4	47
4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	5	3	3	44
3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	2	43
2	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	39
3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	37
2	4	3	4	2	4	3	4	4	4	5	3	3	45
3	4	4	5	2	4	5	2	3	3	4	2	4	45
3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	46
5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	43
3	4	4	3	5	3	3	5	3	4	3	3	4	47
4	5	3	4	2	3	2	2	2	3	3	3	4	40
3	4	5	3	3	4	2	3	3	4	4	3	3	44
2	4	3	3	5	4	2	4	2	4	3	4	4	44
2	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	47
2	3	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	38
4	4	2	5	2	3	2	3	2	4	2	3	3	39
2	3	2	2	3	3	3	3	4	2	4	3	3	37
2	5	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	41
3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	4	3	35
3	3	2	3	4	4	5	3	3	2	4	3	3	42
4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	2	3	50
4	4	5	3	3	2	4	3	2	4	4	3	3	44
2	2	3	3	3	4	5	2	5	4	5	2	5	45
3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	5	34
4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	3	2	5	48
2	2	4	4	3	2	3	3	3	5	5	2	5	43
3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	38
3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	4	2	4	35
4	4	4	3	3	4	3	5	2	5	5	2	3	47
4	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	33
5	4	3	3	3	3	3	4	5	4	3	4	4	48
3	4	2	4	2	4	2	3	3	4	4	4	3	42
3	3	2	3	3	3	3	2	2	5	5	2	5	41
3	4	5	4	5	5	4	4	3	1	2	5	4	49
5	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	2	2	52
3	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	3	5	54
5	3	2	3	1	5	3	5	4	3	1	4	5	44

4	5	3	4	4	4	5	3	5	1	3	4	4	49
3	4	4	4	4	5	5	3	3	4	5	4	5	53
4	5	5	5	5	3	2	5	5	3	2	3	2	49
5	5	4	4	4	4	5	5	5	2	2	1	1	47
3	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	5	4	49
3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	40
3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	5	3	45
4	3	3	4	4	4	4	2	5	5	5	3	4	50
3	2	4	4	4	5	3	5	4	5	5	4	5	53
5	5	3	4	4	5	4	3	4	5	2	3	3	50
4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	2	2	4	53
4	4	3	4	3	5	3	2	3	3	3	4	4	45
3	2	4	4	4	5	3	3	4	4	3	5	5	49

Lingkungan kerja

x2.14	x2.15	x2.16	x2.17	x2.18	x2.19	x2.20	x2.21	x2.22	x2.23	total
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	40
4	5	5	5	4	4	3	3	3	4	40
4	5	5	5	4	4	3	3	3	4	40
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	38
4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	44
3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	28
4	5	4	5	3	3	5	4	3	4	40
5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	47
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	43
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	36
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
4	4	5	5	4	5	5	3	4	5	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	39
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	47
2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	5	5	5	2	4	4	4	41
5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	45
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38
3	3	4	3	4	2	4	3	3	3	32
3	4	5	4	4	4	3	4	3	5	39
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	47
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	46
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	48
3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	43
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	48
4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	46
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
2	4	4	3	4	4	5	4	4	4	38

5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	45
3	3	3	5	4	4	2	3	3	5	35
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	43
5	5	5	5	4	4	5	3	3	5	44
5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	46
5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	44
5	4	4	4	5	3	5	3	3	4	40
3	2	4	1	5	4	3	2	3	2	29
2	3	5	4	4	2	3	3	3	5	34
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
3	2	1	4	3	2	3	4	4	3	29
4	4	3	2	3	1	1	1	1	1	21
4	4	4	4	3	1	1	1	2	2	26
4	3	2	1	3	2	4	4	2	1	26
4	3	3	3	3	2	2	1	1	2	24
5	5	5	5	3	3	3	3	3	1	36
2	3	2	3	2	2	1	1	1	1	18
1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	28
4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	35
2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	19
4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	42
4	3	3	2	1	2	2	2	2	2	23
3	3	2	3	3	2	2	1	1	2	22
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	5	4	5	4	3	3	4	5	40
1	1	2	3	3	2	2	1	1	2	18
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20

Kinerja Karyawan

Y1.24	y1.25	y1.26	y1.27	y1.28	y1.29	y1.30	y1.31	y1.32	y1.33	y1.34	y1.35	total
4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	44
3	4	3	4	4	4	4	3	5	3	4	4	45

4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	42
4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	42
4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	44
4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	44
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	50
3	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	45
4	4	3	2	3	4	2	3	5	4	3	2	39
3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	47
2	4	4	5	4	2	3	4	5	3	2	4	42
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	51
4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	42
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	5	5	5	1	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	3	4	2	3	5	5	5	5	4	4	48
5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	56
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	47
4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	48
3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	46
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	45
3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
3	4	4	4	4	5	5	2	4	5	4	4	48
5	4	5	5	4	4	5	5	5	2	4	4	52
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	5	55
4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	42
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	3	3	3	3	3	5	5	3	4	3	3	42
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	49

3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	43
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59
3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	45
4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	47
4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	4	40
4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	44
4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	45
4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	54
4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	54
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	50
4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	54
4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	5	4	49
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	3	3	2	4	4	4	2	4	3	3	40
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	55
2	3	3	4	3	5	5	5	3	4	4	4	45
3	3	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	51
3	2	3	5	5	4	5	5	2	4	4	4	46
5	3	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	52
3	2	2	3	5	3	2	2	3	4	3	3	35
3	3	3	4	4	4	5	5	3	5	5	4	48
3	3	3	5	5	3	5	5	5	5	3	3	48
2	2	3	2	4	2	3	3	2	3	2	2	30
4	4	3	4	2	2	5	5	3	5	4	4	45
3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	44
3	1	2	3	4	3	1	2	4	3	2	1	29
1	4	3	5	2	2	5	3	1	2	2	4	34
2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	24
1	4	4	3	2	3	4	3	2	1	1	2	30
2	5	4	2	1	1	2	1	2	2	1	1	24
2	2	2	2	4	2	2	5	3	2	2	3	31
1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	41
5	5	4	3	2	1	2	3	4	5	4	3	41
3	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	42
2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	47
3	4	4	2	4	4	4	2	4	4	3	3	41

2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	35
2	4	3	2	2	3	3	1	4	3	2	2	31
3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	40
1	5	4	4	4	4	3	3	3	2	2	1	36
2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	36
2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22

LAMPIRAN 4

(Jawaban Responden)

Jawaban Responden Mengenai Konflik (X1)

No	Indikator Pertanyaan	Frekuensi Jawaban					Mean
		SS	S	CS	TS	STS	
	Kesalahan komunikasi						
1.	Saya tidak pernah salah menyampaikan pesan ke orang lain	8	29	32	15	0	3.35%
		9.52%	34.52%	38.09%	17.85 %	0%	
2.	Saya mendengarkan ketika orang lain sedang mempresentasikan pendapatnya	13	37	27	7	0	3,66%
		15.47%.	44.04%	32.14%	8.33%	0%	
3.	Saya merasakan komunikasi yang terjalin antara karyawan baik	12	27	30	15	0	3.42%
		14.28%	32.14%	35.71%	17.85%	0%	
	Total	**33**	**93**	**89**	**37**	**0**	
		13.1%	36.9%	35.3%	14.6%	**0%**	
	Perbedaan tujuan						
4.	Saya menerima perbedaan pendapat demi mencapai tujuan	10	33	31	10	0	3.51%
		11.90%	39.28%	36.90%	11.90%	0%	
5.	Saya merasakan kecocokan antara tujuan pribadidengan perusahaan	9	31	31	11	2	3.40%
		10.71%	36.90%	36.90%	13.09%	2.38%	
	Total	**19**	**64**	**62**	**21**	**2**	
			38.1%	36.1%	12.5%	1.1%	

		11.3%					
	Perbedaan dalam penilaian atau persepsi						
6.	Saya merasakan adanya ketidaksesuaian penilaian kinerja dengan kenyataan	12	33	30	9	0	3.57%
		14.28%	39.28%	35.71%	10.71%	0%	
7.	Perbedaan penilaian di masing-masing karyawan tidak serta merta berbanding terbalik dengan kinerja karyawan	15	24	29	16	0	3.45%
		17.85%	28.57%	34.52%	19.04%	0%	
8.	Penilaian yang berbeda dari pemimpin tidak merubah semangat dan motivasi untuk bekerja yang lebih baik	11	22	37	14	0	3.35%
		13.09%	26.19%	44.04%	16.66%	0%	
	Total	**38**	**79**	**96**	**39**	**0**	
		15.1%	**31.3%**	**38.1%**	**15.4%**	**0%**	
	Interdependensi aktivitas kerja						
9.	Saya dapat menerima pekerjaan yang belum selesai dari karyawan lain	9	21	36	18	0	3.25%
		10.71%	25%	42.85%	21.42%	0%	
10.	Ada ketergantungan	10	34	24	13	3	3.41%

	tugas dengan unit kerja yang lain	11.90%	40.47%	28.57%	15.47%	3.57%	
11.	Jika salah satu teman kerja tidak dapat masuk kerja, saya akan tetap semangat bekerja	14	33	27	9	1	3.59%
		16.66%	39.28%	32.14%	10.71%	01.19%	
	Total	**33**	**88**	**87**	**40**	**4**	
		13.1%	**35%**	**34.5%**	**16%**	**2%**	
	Kesalahan dalam afeksi						
12.	Ketika rekan kerja mengobrolkan tentang orang lain, anda sudah biasa	5	20	31	27	1	3.01%
		5.95%	23.80%	36.90%	32.14%	01.19%	
13.	Tidak semua karyawan menerima metode kerja baru untuk menyelesaikan pekerjaannya	11	29	34	9	1	3.47%
		13.09%	34.52%	40.47%	10.71%	01.19%	
	Total	**16**	**49**	**65**	**36**	**2**	
		9.5%	**29.1%**	**38.6%**	**21.4%**	**1.1%**	

Sumber : Data Primer yang diolah 2015

Jawaban Responden Mengenai Lingkungan Kerja (X2)

No	Indikator Pertanyaan	Frekuensi Jawaban					Mean
		SS	S	CS	TS	STS	
	Suasana Kerja						
14	Ruang kerja saya tidak bising sehingga saya tenang dalam bekerja	18	44	14	6	2	3.83 %
		21.14%	52.38 %	16.66 %	7.14 %	2.38%	
15.	Cahaya listrik yang ada di ruangan membantu saya dalam bekerja	22	42	13	6	1	3.92 %
		26.19%	5%	15.47 %	7.14 %	01.19%	
16.	Suhu udara yang sejuk dan segar membuat saya nyaman dalam bekerja	26	42	8	7	1	4.01 %
		30.95%	5%	0.95%	0.83 %	01.19%	
	Total	**66**	**128**	**35**	**19**	**4**	
		26.1%	**50.7 %**	**13.8 %**	**7.53 %**	**1.58%**	
	Hubungan dengan rekan kerja						
17.	Hubungan karyawan dengan pimpinan terjalin dengan baik	23	43	12	4	2	3.96 %
		27.38%	51.19 %	14.28 %	0.47%	02.38%	
18.	Saya bekerjasama dengan karyawan lain ketika saya mengalami kesulitan bekerja	18	45	15	5	1	3.88 %
		21.42%	53.57 %	17.85 %	05.95%	01.19%	
19.	Hubungan antar rekan kerja terjalin dengan baik	18	45	8	11	2	3.78 %
		21.42%	53.57 %	0.95%	13.09%	02.38%	
	Total	**59**	**133**	**35**	**20**	**5**	

		23.41%	**52.77 %**	**13.88 %**	**7.93%**	**1.98%**	
	Tersedianya fasilitas kerja						
20	AC sangat menunjang saya dalam bekerja	24	31	16	9	4	3.73 %
		28.57%	36.90%	19.04 %	10.71%	04.76 %	
21	Area parkir luas	10	46	17	5	6	3.58 %
		11.90%	54.76%	20.23 %	05.95%	07.14 %	
22	Sistem keamanan di area parkir terjaga	11	46	17	4	6	3.61 %
		13.09%	54.76%	20.23 %	04.76%	07.14 %	
23	Ketersedian komputer dan peralatan kantor yang lainnya mendukung saya dalam bekerja	26	40	5	9	4	3.89 %
		30.95%	47.61%	05.95 %	10.71%	04.76 %	
	Total	**71**	**163**	**55**	**27**	**20**	
		21.13%	**48.51%**	**16.36 %**	**8.03%**	**5.95 %**	

Sumber : Data Primer yang diolah 2015

Jawaban Responden Mengenai Kinerja Karyawan (Y)

No	**Indikator Pernyataan**	**Frekuensi Jawaban**					**Mean**
		SS	**S**	**CS**	**TS**	**STS**	
	Kuantitas dari hasil						
24.	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan sesuai dengan harapan perusahaan	8	41	20	11	4	3.45%
		0.95%	48.80%	23.80%	13.09 %	04.76 %	

25.	Jumlah pekerjaan yang diberikan dapat saya selesaikan sesuai dengan target unit kerja	12	50	15	5	2	3.77%
		14.28%	59.52%	17.85%	05.95 %	02.38 %	
26.	Pekerjaan tambahan dapat saya selesaikan sesuai dengan target unit kerja	8	48	22	4	2	3.73%
		0.95%	57.14%	26.19%	04.76 %	02.38 %	
	Total	**28**	**139**	**57**	**20**	**8**	
		11.11%	**55.15%**	**22.61%**	**7.93%**	**3.17%**	
	Kualitas dari hasil						
27.	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cermat	15	41	20	7	1	3.73%
		17.85%	48.80%	23.80%	08.33%	01.19%	
28.	Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan	8	51	11	11	3	3.59%
		0.95%	60.71%	13.09%	13.09%	03.57%	
29.	Hasil kerja saya memenuhi standar ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan	8	46	21	7	2	3.60%
		0.95%	54.76%	25%	08.33%	02.38%	
	Total	**31**	**138**	**52**	**25**	**6**	
		12.30%	**54.76%**	**20.63%**	**9.92%**	**2.38%**	
	Kehadiran						
30.	Saya hadir tepat waktu sesuai jadwal yang sudah ditetapkan	21	39	16	7	1	3.85 %
		25%	46.42%	19.04%	08.33%	01.19 %	
31.	Saya pulang kantor sesuai jadwal yang sudah ditetapkan	20	40	16	6	2	3.83 %
		23.80%	47.61%	19.04%	07.14%	02.23 %	

32.	Saya tidak pernah keluar dari kantor selama jam kerja berlangsung terkecuali ditugaskan oleh kantor	12	37	21	13	1	3.30 %
		14.28%	44.04%	25%	15.47%	01.19 %	
	Total	**53**	**116**	**53**	**26**	**4**	
		21.03%	**46.03%**	**21.03%**	**10.31%**	**1.58%**	
	Kemampuan bekerjasama						
33.	Saya bersedia untuk bekerjasama dengan karyawan lain	18	46	13	6	1	3.88 %
		21.42%	54.76%	15.47%	07.14%	01.19%	
34.	Saya mampu membina kerjasama dengan semua karyawan	11	47	14	10	2	3.65 %
		13.09%	55.95%	16.66%	1.19%	02.23%	
35.	Saya sering membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan	4	53	17	7	3	3.57 %
		04.76%	63.09%	20.23%	08.33%	03.57%	
	Total	**33**	**146**	**44**	**23**	**6**	
		13.09%	**57.93%**	**17.46%**	**9.12%**	**2.38%**	

Sumber : Data Primer yang diolah 2015

LAMPIRAN 5

(Hasil Uji Validitas)

Hasil Uji Validitas Variabel Konflik

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	x1.13	x1.14	x1.15	x1.16	total
x1.1	Pearson Correlation	1	.298	.495**	.284	-.021	.101	.196	.195	.335	.173	.234	.164	.214	.251	-.166	.064	.443*
	Sig. (2-tailed)		.109	.005	.128	.914	.597	.300	.301	.071	.360	.214	.385	.255	.181	.382	.739	.014
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.2	Pearson Correlation	.298	1	.067	.314	.156	.317	-.039	.354	.628**	.707**	.494**	.499**	.389*	.476**	.048	.396*	.671**
	Sig. (2-tailed)	.109		.724	.091	.411	.087	.836	.055	.000	.000	.006	.005	.034	.008	.800	.030	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.3	Pearson Correlation	.495**	.067	1	.149	.185	.260	.092	.034	.076	.141	.178	.213	.241	.113	-.030	.253	.406*
	Sig. (2-tailed)	.005	.724		.431	.327	.165	.630	.857	.689	.457	.347	.259	.200	.551	.875	.177	.026
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.4	Pearson Correlation	.284	.314	.149	1	.319	.314	-.022	.217	.314	.350	.391*	.325	.324	.298	.196	.283	.546**
	Sig. (2-tailed)	.128	.091	.431		.086	.091	.909	.249	.091	.058	.033	.080	.081	.110	.298	.130	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.5	Pearson Correlation	-.021	.156	.185	.319	1	.293	-.351	.006	.139	.132	.104	.232	.241	.114	.080	.071	.291

	Sig. (2-tailed)	.914	.411	.327	.086		.116	.058	.974	.464	.487	.583	.217	.199	.548	.675	.708	.119
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.6	Pearson Correlation	.101	.317	.260	.314	.293	1	-.089	.141	.576**	.219	.215	.303	.418*	.215	-.152	.191	.499**
	Sig. (2-tailed)	.597	.087	.165	.091	.116		.640	.457	.001	.246	.253	.104	.022	.254	.423	.311	.005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.7	Pearson Correlation	.196	-.039	.092	-.022	-.351	-.089	1	.010	.047	.062	.081	-.066	.154	-.006	-.153	-.114	.123
	Sig. (2-tailed)	.300	.836	.630	.909	.058	.640		.958	.803	.745	.671	.728	.415	.977	.419	.547	.517
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.8	Pearson Correlation	.195	.354	.034	.217	.006	.141	.010	1	.389*	.507**	.639**	.201	.050	.360	-.041	.635**	.559**
	Sig. (2-tailed)	.301	.055	.857	.249	.974	.457	.958		.034	.004	.000	.286	.795	.050	.830	.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.9	Pearson Correlation	.335	.628**	.076	.314	.139	.576**	.047	.389*	1	.497**	.588**	.209	.303	.339	.027	.166	.661**
	Sig. (2-tailed)	.071	.000	.689	.091	.464	.001	.803	.034		.005	.001	.267	.104	.067	.886	.381	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.10	Pearson Correlation	.173	.707**	.141	.350	.132	.219	.062	.507**	.497**	1	.688**	.433*	.306	.691**	.312	.689**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.360	.000	.457	.058	.487	.246	.745	.004	.005		.000	.017	.100	.000	.093	.000	.000

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.11	Pearson Correlation	.234	.494**	.178	.391*	.104	.215	.081	.639**	.588**	.688**	1	.313	.488**	.625**	.161	.705**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.214	.006	.347	.033	.583	.253	.671	.000	.001	.000		.092	.006	.000	.394	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.12	Pearson Correlation	.164	.499**	.213	.325	.232	.303	-.066	.201	.209	.433*	.313	1	.423*	.637**	.229	.469**	.608**
	Sig. (2-tailed)	.385	.005	.259	.080	.217	.104	.728	.286	.267	.017	.092		.020	.000	.223	.009	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.13	Pearson Correlation	.214	.389*	.241	.324	.241	.418*	.154	.050	.303	.306	.488**	.423*	1	.437*	.043	.336	.586**
	Sig. (2-tailed)	.255	.034	.200	.081	.199	.022	.415	.795	.104	.100	.006	.020		.016	.821	.070	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.14	Pearson Correlation	.251	.476**	.113	.298	.114	.215	-.006	.360	.339	.691**	.625**	.637**	.437*	1	.352	.697**	.757**
	Sig. (2-tailed)	.181	.008	.551	.110	.548	.254	.977	.050	.067	.000	.000	.000	.016		.056	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1.15	Pearson Correlation	-.166	.048	-.030	.196	.080	-.152	-.153	-.041	.027	.312	.161	.229	.043	.352	1	.192	.255
	Sig. (2-tailed)	.382	.800	.875	.298	.675	.423	.419	.830	.886	.093	.394	.223	.821	.056		.310	.173
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

x1.16	Pearson Correlation	.064	.396*	.253	.283	.071	.191	-.114	.635**	.166	.689**	.705**	.469**	.336	.697**	.192	1	.689**
	Sig. (2-tailed)	.739	.030	.177	.130	.708	.311	.547	.000	.381	.000	.000	.009	.070	.000	.310		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
total	Pearson Correlation	.443*	.671**	.406*	.546**	.291	.499**	.123	.559**	.661**	.797**	.799**	.608**	.586**	.757**	.255	.689**	1
	Sig. (2-tailed)	.014	.000	.026	.002	.119	.005	.517	.001	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.173	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja

Correlations

		x2.17	x2.18	x2.19	x2.20	x2.21	x2.22	x2.23	x2.24	x2.25	x2.26	total
x2.17	Pearson Correlation	1	.895**	.909**	.893**	.811**	.433*	.470**	.501**	.664**	.617**	.912**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.017	.009	.005	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x2.18	Pearson Correlation	.895**	1	.951**	.895**	.813**	.423*	.421*	.274	.572**	.566**	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.020	.021	.143	.001	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x2.19	Pearson Correlation	.909**	.951**	1	.909**	.873**	.393*	.353	.219	.574**	.548**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.032	.056	.244	.001	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x2.20	Pearson Correlation	.893**	.895**	.909**	1	.859**	.392*	.359	.317	.664**	.675**	.873**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.032	.051	.088	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x2.21	Pearson Correlation	.811**	.813**	.873**	.859**	1	.431*	.376*	.254	.658**	.666**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.017	.040	.176	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x2.22	Pearson Correlation	.433*	.423*	.393*	.392*	.431*	1	.258	.264	.282	.458*	.573**
	Sig. (2-tailed)	.017	.020	.032	.032	.017		.168	.159	.131	.011	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x2.23	Pearson Correlation	.470**	.421*	.353	.359	.376*	.258	1	.723**	.624**	.516**	.657**
	Sig. (2-tailed)	.009	.021	.056	.051	.040	.168		.000	.000	.004	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x2.24	Pearson Correlation	.501**	.274	.219	.317	.254	.264	.723**	1	.693**	.606**	.639**
	Sig. (2-tailed)	.005	.143	.244	.088	.176	.159	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x2.25	Pearson Correlation	.664**	.572**	.574**	.664**	.658**	.282	.624**	.693**	1	.862**	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.000	.000	.131	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x2.26	Pearson Correlation	.617**	.566**	.548**	.675**	.666**	.458*	.516**	.606**	.862**	1	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.002	.000	.000	.011	.004	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
total	Pearson Correlation	.912**	.854**	.842**	.873**	.845**	.573**	.657**	.639**	.834**	.827**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Hasil Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Correlations

		y1.27	y1.28	y1.29	y1.30	y1.31	y1.32	y1.33	y1.34	y1.35	y1.36	y1.37	y1.38	VAR00013
y1.27	Pearson Correlation	1	.905**	.928**	.798**	.683**	.878**	.571**	.161	.259	.727**	.601**	.752**	.824**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.397	.166	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y1.28	Pearson Correlation	.905**	1	.968**	.891**	.766**	.934**	.648**	.350	.261	.703**	.620**	.788**	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.058	.163	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y1.29	Pearson Correlation	.928**	.968**	1	.917**	.787**	.955**	.696**	.374*	.295	.757**	.673**	.812**	.925**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.042	.114	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y1.30	Pearson Correlation	.798**	.891**	.917**	1	.855**	.975**	.752**	.410*	.273	.765**	.738**	.836**	.934**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.024	.145	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y1.31	Pearson Correlation	.683**	.766**	.787**	.855**	1	.832**	.527**	.262	.114	.671**	.599**	.564**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.003	.162	.549	.000	.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y1.32	Pearson Correlation	.878**	.934**	.955**	.975**	.832**	1	.699**	.366*	.269	.817**	.735**	.863**	.941**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.047	.150	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y1.33	Pearson Correlation	.571**	.648**	.696**	.752**	.527**	.699**	1	.574**	.391*	.686**	.801**	.776**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.003	.000		.001	.033	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y1.34	Pearson Correlation	.161	.350	.374*	.410*	.262	.366*	.574**	1	.506**	.322	.398*	.462*	.580**
	Sig. (2-tailed)	.397	.058	.042	.024	.162	.047	.001		.004	.082	.029	.010	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y1.35	Pearson Correlation	.259	.261	.295	.273	.114	.269	.391*	.506**	1	.251	.197	.283	.469**
	Sig. (2-tailed)	.166	.163	.114	.145	.549	.150	.033	.004		.181	.296	.129	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y1.36	Pearson Correlation	.727**	.703**	.757**	.765**	.671**	.817**	.686**	.322	.251	1	.826**	.783**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.082	.181		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y1.37	Pearson Correlation	.601**	.620**	.673**	.738**	.599**	.735**	.801**	.398*	.197	.826**	1	.815**	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.029	.296	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
y1.38	Pearson Correlation	.752**	.788**	.812**	.836**	.564**	.863**	.776**	.462*	.283	.783**	.815**	1	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.010	.129	.000	.000		.000

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00013	Pearson Correlation	.824**	.889**	.925**	.934**	.769**	.941**	.842**	.580**	.469**	.841**	.814**	.891**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.009	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

LAMPIRAN 6

(Hasil Uji Reliabilitas)

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Konflik

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.810	16

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	10

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	12

LAMPIRAN 7

(Perhitungan Analisis Statistik Deskriptif)

Perhitungan Analisis Statistik Deskriptif

1. **Analisis Identitas Responden**

   a. **Berdasarkan Jenis Kelamin**

   Laki – laki $= \frac{47}{84}$X100% = 55.95%

   Wanita $= \frac{37}{84}$X100% = 44.04%

   b. **Berdasarkan Umur**

   Umur 20 – 30 Tahun = $\frac{19}{84}$X100% = 22.61%

   Umur 31 – 40 Tahun = $\frac{45}{116}$X100% = 53.57%

   Umur> 50 Tahun = $\frac{20}{84}$X100% = 23.80%

   c. **Berdasarkan lama bekerja responden**

> 5 tahun = $\frac{47}{84}$x100% = 55.95%

   3 tahun – 5 tahun = $\frac{22}{84}$X100%= 26.19%

   1 tahun – 2 tahun = $\frac{15}{84}$X100%= 17.85%

   d. **Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

   SMP = $\frac{23}{84}$x100% = 27.38%

   SMA = $\frac{23}{84}$x100% = 27.38%

   Sarjana = $\frac{38}{84}$x100% = 45.23%

2. **Analisis Deskriptif Jawaban Responden**

   a. **Konflik**

      1. **Kesalahan komunikasi**

Pertanyaan no.1

SS $= \frac{8}{84}$x100% = 9.52%

S $= \frac{29}{84}$x100% = 34.52%

CS $= \frac{32}{84}$x100% = 38.09%

TS $= \frac{15}{84}$x100% = 17.85%

STS = $\frac{0}{84}$x100% = 0%

Mean $= \frac{(8X5)+(29X4)+(32X3)+(15X2)+(0X1)}{84} = \frac{282}{84}$

= 3.35

Pertanyaan no.2

SS $= \frac{13}{84}$x100% = 15.47%

S $= \frac{37}{84}$x100% = 44.04%

CS $= \frac{27}{84}$x100% = 32.14%

TS $= \frac{7}{84}$x100% = 8.33%

STS = $\frac{0}{84}$x100% = 0%

Mean $= \frac{(13X5)+(37X4)+(27X3)+(7X2)+(0X1)}{84} = \frac{308}{84}$

= 3.66

Pertanyaan no.3

SS $= \frac{12}{84}$x100% = 14.28%

S $= \frac{27}{84}$x100% = 32.14%

CS $= \frac{30}{84}$x100% = 35.71%

TS $= \frac{15}{84}$x100% = 17.85%

STS = $\frac{0}{84}$x100% = 0%

Mean $= \frac{(12X5)+(27X4)+(30X3)+(15X2)+(0X1)}{84} = \frac{288}{84}$

= 3.42

2. Perbedaan tujuan

Pertanyaan no.4

SS $= \frac{10}{84}$x100% = 11.90%

S $= \frac{33}{84}$x100% = 39.28%

CS $= \frac{31}{84}$x100% = 36.90%

TS $= \frac{10}{84}$x100% = 11.90%

STS = $\frac{0}{84}$x100% =0%

Mean $= \frac{(10X5)+(33X4)+(31X3)+(10X2)+(0X1)}{84} = \frac{295}{84}$

= 3.51

Pertanyaan no.5

SS $= \frac{9}{84}$x100% = 10.71%

S $= \frac{31}{84}$x100% = 36.90%

CS $= \frac{31}{84}$x100% = 36.90%

TS $= \frac{11}{84}$x100% = 13.09%

STS = $\frac{2}{84}$x100% =

Mean $= \frac{(9X5)+(31X4)+(31X3)+(11X2)+(2X1)}{84} = \frac{286}{84}$

= 3.40

3. Perbedaan dalam penilaia atau persepsi

Pertanyaan no.6

SS $= \frac{12}{84}$x100% = 14.28%

S $= \frac{33}{84}$x100% = 39.28%

CS $= \frac{30}{84}$x100% = 35.71%

TS $= \frac{9}{84}$x100% = 10.71%

STS = $\frac{0}{84}$x100% =0%

Mean $= \frac{(12X5)+(33X4)+(30X3)+(9X2)+(0X1)}{84} = \frac{300}{84}$

= 3.57%

Pertanyaan no.7

SS $= \frac{15}{84}$x100% = 17.85%

S $= \frac{24}{84}$x100% = 28.57%

CS $= \frac{29}{84}$x100% = 34.52%

TS $= \frac{16}{84}$x100% = 19.04%

STS = $\frac{0}{84}$x100% =0%

Mean $= \frac{(15X5)+(24X4)+(29X3)+(16X2)+(0X1)}{84} = \frac{277}{84}$

= 3.29

Pertanyaan no.8

SS $= \frac{11}{84}$x100% = 13.09%

S $= \frac{22}{84}$x100% = 26.19%

CS $= \frac{37}{84}$x100% = 44.04%

TS $= \frac{14}{84}$x100% = 16.66%

STS = $\frac{0}{84}$x100% =0%

Mean $= \frac{(11X5)+(22X4)+(37X3)+(14X2)+(0X1)}{84} = \frac{282}{84}$

= 3.35

4. Interdependesi aktivitas kerja

Pertanyaan no.9

SS $= \frac{9}{84}$x100% = 10.71%

S $= \frac{21}{84}$x100% = 25%

CS $= \frac{36}{84}$x100% = 42.85%

TS $= \frac{18}{84}$x100% = 21.42%

STS = $\frac{0}{84}$x100% =0%

Mean $= \frac{(9X5)+(21X4)+(36X3)+(18X2)+(0X1)}{84} = \frac{273}{84}$

= 3.25

Pertanyaan no.10

SS $= \frac{10}{84}$x100% = 11.90%

S $= \frac{34}{84}$x100% = 40.47%

CS $= \frac{24}{84}$x100% = 28.57%

TS $= \frac{13}{84}$x100% = 15.47%

STS = $\frac{3}{84}$x100% =3.57%

Mean $= \frac{(10X5)+(34X4)+(24X3)+(13X2)+(3X1)}{84} = \frac{287}{84}$

= 3.41

Pertanyaan no.11

SS $= \frac{14}{84}$x100% = 16.66%

S $= \frac{33}{84}$x100% = 39.28%

CS $= \frac{27}{84}$x100% = 32.14%

TS $= \frac{9}{84}$x100% = 10.71%

STS = $\frac{1}{84}$x100% =01.19%

Mean $= \frac{(14X5)+(33X4)+(27X3)+(9X2)+(1X1)}{84} = \frac{302}{84}$

= 3.59

5. Kesalahan dalam afeksi

Pertanyaan no. 12

SS $= \frac{5}{84}$x100% = 5.95%

S $= \frac{20}{84}$x100% = 23.80%

CS $= \frac{31}{84}$x100% = 36.90%

TS $= \frac{27}{84}$x100% = 32.14%

STS = $\frac{1}{84}$x100% =01.19%

Mean $= \frac{(5X5)+(20X4)+(31X3)+(27X2)+(1X1)}{84} = \frac{253}{84}$

= 3.01

Pertanyaan no. 13

SS $= \frac{11}{84}$x100% = 13.09%

S $= \frac{29}{84}$x100% = 34.52%

CS $= \frac{34}{84}$x100% = 40.47%

TS $= \frac{9}{84}$x100% = 10.71%

STS = $\frac{1}{84}$x100% =01.19%

Mean $= \frac{(11X5)+(29X4)+(34X3)+(9X2)+(1X1)}{84} = \frac{292}{84}$

= 3.47

6. Suasana Kerja

Pertanyaan no. 14

SS $= \frac{18}{84}$x100% = 21.14%

S $= \frac{44}{84}$x100% = 52.38%

CS $= \frac{14}{84}$x100% = 16.66%

TS $= \frac{6}{84}$x100% = 7.14%

STS = $\frac{2}{84}$x100% =2.38%

Mean $= \frac{(18X5)+(44X4)+(14X3)+(6X2)+(2X1)}{84} = \frac{322}{84}$

= 3.83

Pertanyaan no. 15

SS $= \frac{22}{84}$x100% = 26.19%

S $= \frac{42}{84}$x100% = 5%

CS $= \frac{13}{84}$x100% = 15.47%

TS $= \frac{6}{84}$x100% = 7.14%

STS = $\frac{1}{84}$x100% =01.19%

Mean $= \frac{(22X5)+(42X4)+(13X3)+(6X2)+(1X1)}{84} = \frac{330}{84}$

= 3.92

Pertanyaan no. 16

SS $= \frac{26}{84}$x100% = 30.95%

S $= \frac{42}{84}$x100% = 5%

CS $= \frac{8}{84}$x100% = 0.95%

TS $= \frac{7}{84}$x100% = 0.83%

STS = $\frac{1}{84}$x100% =01.19%

Mean $= \frac{(26X5)+(42X4)+(8X3)+(7X2)+(1X1)}{84} = \frac{337}{84} =$

4.01

7. Hubungan dengan rekan kerja

Pertanyaan no. 17

SS $= \frac{23}{84}$x100% = 27.38%

S $= \frac{43}{84}$x100% = 51.19%

CS $= \frac{12}{84}$x100% = 14.28%

TS $= \frac{4}{84}$x100% = 0.47%

STS = $\frac{2}{84}$x100% =02.38%

Mean $= \frac{(23X5)+(43X4)+(12X3)+(4X2)+(2X1)}{84} = \frac{333}{84}$

= 3.96

Pertanyaan no. 18

SS $= \frac{18}{84}$x100% =

S $= \frac{45}{84}$x100% =

CS $= \frac{15}{84}$x100% =

TS $= \frac{5}{84}$x100% =

STS = $\frac{1}{84}$x100% =

Mean $= \frac{(18X5)+(45X4)+(15X3)+(5X2)+(1X1)}{84} = \frac{326}{84}$

= 3.88

Pertanyaan no. 19

SS $= \frac{18}{84}$x100% = 21.42%

S $= \frac{45}{84}$x100% = 53.57%

CS $= \frac{8}{84}$x100% = 0.95%

TS $= \frac{11}{84}$x100% = 13.09%

STS = $\frac{2}{84}$x100% =02.38%

Mean $= \frac{(18X5)+(45X4)+(8X3)+(11X2)+(2X1)}{84} = \frac{318}{84}$

= 3.78

8. Tersedianya fasilitas kerja

Pertanyaan no. 20

SS $= \frac{24}{84}$x100% = 28.57%

S $= \frac{31}{84}$x100% = 36.90%

CS $= \frac{16}{84}$x100% = 19.04%

TS $= \frac{9}{84}$x100% = 10.71%

STS = $\frac{4}{84}$x100% =04.76%

Mean $= \frac{(24X5)+(31X4)+(16X3)+(9X2)+(4X1)}{84} = \frac{314}{84}$

= 3.73

Pertanyaan no. 21

SS $= \frac{10}{84}$x100% = 11.90%

S $= \frac{46}{84}$x100% = 54.76%

CS $= \frac{17}{84}$x100% = 20.23%

TS $= \frac{5}{84}$x100% = 05.95%

STS = $\frac{6}{84}$x100% =07.14%

Mean $= \frac{(10X5)+(46X4)+(17X3)+(5X2)+(6X1)}{84} = \frac{301}{84}$

= 3.58

Pertanyaan no. 22

SS $= \frac{11}{84}$x100% = 13.09%

S $= \frac{46}{84}$x100% = 54.76%

CS $= \frac{17}{84}$x100% = 20.23%

TS $= \frac{4}{84}$x100% = 04.76%

STS = $\frac{6}{84}$x100% =07.14%

Mean $= \frac{(11X5)+(46X4)+(17X3)+(4X2)+(6X1)}{84} = \frac{304}{84}$

= 3.61

Pertanyaan no. 23

SS $= \frac{26}{84}$x100% = 30.95%

S $= \frac{40}{84}$x100% = 47.61%

CS $= \frac{5}{84}$x100% = 05.95%

TS $= \frac{9}{84}$x100% = 10.71%

STS = $\frac{4}{84}$x100% =04.76%

Mean $= \frac{(26X5)+(40X4)+(5X3)+(9X2)+(4X1)}{84} = \frac{327}{84} =$

3.89

9. Kuantitas dari hasi

Pertanyaan no. 24

SS $= \frac{8}{84}$x100% = 0.95%

S $= \frac{41}{84}$x100% = 48.80%

CS $= \frac{20}{84}$x100% = 23.80%

TS $= \frac{11}{84}$x100% = 13.09%

STS = $\frac{4}{84}$x100% =04.76%

Mean $= \frac{(8X5)+(41X4)+(20X3)+(11X2)+(4X1)}{84} = \frac{290}{84}$

= 3.45

Pertanyaan no. 25

SS $= \frac{12}{84}$x100% = 14.28%

S $= \frac{50}{84}$x100% = 59.52%

CS $= \frac{15}{84}$x100% = 17.85%

TS $= \frac{5}{84}$x100% = 05.95%

STS = $\frac{2}{84}$x100% =02.38%

Mean $= \frac{(12X5)+(50X4)+(15X3)+(5X2)+(2X1)}{84} = \frac{317}{84}$

= 3.77

Pertanyaan no. 26

SS $= \frac{8}{84}$x100% = 0.95%

S $= \frac{48}{84}$x100% = 57.14%

CS $= \frac{22}{84}$x100% = 26.19%

TS $= \frac{4}{84}$x100% = 04.76%

STS = $\frac{2}{84}$x100% =02.38%

Mean $= \frac{(8X5)+(48X4)+(22X3)+(4X2)+(2X1)}{84} = \frac{314}{84} =$

3.73

10. Kualitas dari hasil

Pertanyaan no. 27

SS $= \frac{15}{84}$x100% = 17.85%

S $= \frac{41}{84}$x100% = 48.80%

CS $= \frac{20}{84}$x100% = 23.80%

TS $= \frac{7}{84}$x100% = 08.33%

STS = $\frac{1}{84}$x100% =01.19%

Mean $= \frac{(15X5)+(41X4)+(20X3)+(7X2)+(1X1)}{84} = \frac{314}{84}$

= 3.73

Pertanyaan no. 28

SS $= \frac{8}{84}$x100% = 0.95%

S $= \frac{51}{84}$x100% = 60.71%

CS $= \frac{11}{84}$x100% = 13.09%

TS $= \frac{11}{84}$x100% = 13.09%

STS = $\frac{3}{84}$x100% =03.57%

Mean $= \frac{(8X5)+(51X4)+(11X3)+(11X2)+(3X1)}{84} = \frac{302}{84}$

= 3.59

Pertanyaan no. 29

SS $= \frac{8}{84}$x100% = 0.95%

S = $\frac{46}{84}$x100% = 54.76%

CS = $\frac{21}{84}$x100% = 25%

TS = $\frac{7}{84}$x100% = 08.33%

STS = $\frac{2}{84}$x100% =02.38%

Mean = $\frac{(8X5)+(46X4)+(21X3)+(7X2)+(2X1)}{84}$ = $\frac{303}{84}$ =

3.60

11. Kehadiran

Pertanyaan no. 30

SS = $\frac{21}{84}$x100% = 25%

S = $\frac{39}{84}$x100% = 46.42%

CS = $\frac{16}{84}$x100% = 19.04%

TS = $\frac{7}{84}$x100% = 08.33%

STS = $\frac{1}{84}$x100% =01.19%

Mean = $\frac{(21X5)+(39X4)+(16X3)+(7X2)+(1X1)}{84}$ = $\frac{324}{84}$

= 3.85

1

Pertanyaan no. 31

SS = $\frac{20}{84}$x100% = 23.80%

S = $\frac{40}{84}$x100% = 47.61%

CS $= \frac{16}{84}$x100% = 19.04%

TS $= \frac{6}{84}$x100% = 07.14%

STS = $\frac{2}{84}$x100% =02.23%

Mean $= \frac{(20X5)+(40X4)+(16X3)+(6X2)+(2X1)}{84} = \frac{322}{84}$

= 3.83

Pertanyaan no. 32

SS $= \frac{12}{84}$x100% = 14.28%

S $= \frac{32}{84}$x100% = 44.04%

CS $= \frac{21}{84}$x100% = 25%

TS $= \frac{13}{84}$x100% = 15.47%

STS = $\frac{1}{84}$x100% =01.19%

Mean $= \frac{(12X5)+(32X4)+(21X3)+(13X2)+(1X1)}{84} = \frac{278}{84}$

= 3.30

12. Kemampuan bekerjasama

Pertanyaan no. 33

SS $= \frac{18}{84}$x100% = 21.42%

S $= \frac{46}{84}$x100% = 54.76%

CS $= \frac{13}{84}$x100% = 15.47%

TS $= \frac{6}{84}$x100% = 07.14%

STS = $\frac{1}{84}$x100% =01.19%

Mean $= \frac{(18X5)+(46X4)+(13X3)+(6X2)+(1X1)}{84} = \frac{326}{84}$

= 3.88

Pertanyaan no. 34

SS $= \frac{11}{84}$x100% = 13.09%

S $= \frac{47}{84}$x100% = 55.95%

CS $= \frac{14}{84}$x100% = 16.66%

TS $= \frac{10}{84}$x100% = 1.19%

STS = $\frac{2}{84}$x100% =02.23%

Mean $= \frac{(11X5)+(47X4)+(14X3)+(10X2)+(2X1)}{84} = \frac{307}{84}$

= 3.65

Pertanyaan no. 35

SS $= \frac{4}{84}$x100% = 04.76%

S $= \frac{53}{84}$x100% = 63.09%

CS $= \frac{17}{84}$x100% = 20.23%

TS $= \frac{7}{84}$x100% = 08.33%

STS = $\frac{3}{84}$x100% =03.57%

Mean $= \frac{(4X5)+(53X4)+(17X3)+(7X2)+(3X1)}{84} = \frac{300}{84} =$ 3.57

Analisis Deskriptif Presentase Variabel konflik

Kesalahan komunikasi

∑ Skor = (33x5) + (93x4) + (89x3) + (37x2) + (0x1) = 878

Skor Ideal = (5x3x84) = 1260

Prosentase % = $\frac{878}{1260}$x100 = 69.68

Perbedaan tujuan

∑ Skor = (19x5) + (64x4) + (62x3) + (21x2) + (2x1) = 581

Skor Ideal = (5x2x84) = 840

Prosentase % = $\frac{581}{840}$x100 = 69.16

Perbedaan dalam penilaian atau persepsi

∑ Skor = (38x5) + (79x4) + (96x3) + (39x2) + (0x1) = 872

Skor Ideal = (5x3x84) = 1260

Prosentase % = $\frac{872}{1260}$x100 = 69.20

Interdependensi aktivitas kerja

∑ Skor = (33x5) + (88x4) + (87x3) + (40x2) + (4x1) = 862

Skor Ideal = (5x3x84) = 1260

Prosentase % = $\frac{862}{1260}$x100 = 68.41

Kesalahan dalam afeksi

∑ Skor = (16x5) + (49x4) + (65x3) + (36x2) + (2x1) = 545

Skor Ideal = (5x2x84) = 840

Prosentase % = $\frac{545}{840}$x100 = 64.88

Analisis Deskriptif Presentase Variabel lingkungan kerja

Suasana Kerja

∑ Skor = (66x5) + (128x4) + (35x3) + (19x2) + (4x1) = 989

Skor Ideal = (5x3x84) = 1260

Prosentase % = $\frac{989}{1260}$x100 = 78.49

Hubungan dengan rekan kerja

∑ Skor = (59x5) + (133x4) + (35x3) + (20x2) + (5x1) = 977

Skor Ideal = (5x3x84) = 1260

Prosentase % = $\frac{977}{1260}$x100 = 77.53

Tersedianya fasilitas kerja

∑ Skor = (71x5) + (163x4) + (55x3) + (27x2) + (20x1) = 1246

Skor Ideal = (5x4x84) = 1680

Prosentase % = $\frac{1246}{1680}$x100 = 74.16

Analisis Deskriptif Presentase Variabel Kinerja Karyawan

Kuantitas

∑ Skor = (28x5) + (139x4) + (57x3) + (20x2) + (8x1) = 915

Skor Ideal = (5x3x84) = 1260

Prosentase % = $\frac{915}{1260}$x100 = 72.61

Kualitas

∑ Skor = (31x5) + (138x4) + (52x3) + (25x2) + (6x1) = 919

Skor Ideal = (5x3x84) = 1260

Prosentase % = $\frac{919}{1260}$x100 = 72.93

Kehadiran

∑ Skor = (53x5) + (116x4) + (53x3) + (26x2) + (4x1) =944

Skor Ideal = (5x3x84) = 1260

Prosentase % = $\frac{944}{1260}$x100 = 74.92

Kemampuan bekerjasama

∑ Skor = (33x5) + (146x4) + (44x3) + (23x2) + (6x1) =933

Skor Ideal = (5x3x84) = 1260

Prosentase % = $\frac{933}{1260}$x100 = 74.04

LAMPIRAN 8

(Deskriptif Persentase)

Konflik													% Skor	Kriteria
x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	X1.5	X.6	x1.7	X.8	x.9	x1.10	x1.11	x1.12	x1.13		
4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	3	2	3	73.8%	B
3	5	5	5	4	4	3	3	2	4	4	2	3	72.3%	B
4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	69.2%	B
4	4	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	69.2%	B
4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	2	3	81.5%	B
4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	3	2	3	72.3%	B
3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	58.5%	CB
2	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	69.2%	B
5	4	3	2	3	3	4	3	4	2	4	2	4	66.2%	CB
2	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	69.2%	B
4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	70.8%	B
3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	63.1%	CB
4	3	4	3	3	5	5	2	4	1	4	3	4	69.2%	B
3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	5	5	3	58.5%	CB
4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	76.9%	B
3	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	3	2	66.2%	CB
2	4	5	4	4	2	3	3	4	2	5	4	4	70.8%	B
2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	72.3%	B
2	5	3	4	4	4	5	5	2	4	4	3	3	73.8	B

													%	
3	3	2	2	4	5	2	3	2	2	3	3	5	60.0 %	CB
4	5	4	4	4	3	4	2	2	3	4	2	3	67.7 %	CB
4	4	3	5	1	2	2	4	3	4	5	2	4	66.2 %	CB
4	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	72.3 %	B
3	3	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	58.5 %	CB
5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	3	69.2 %	B
3	3	2	3	3	2	2	4	4	2	2	2	2	52.3 %	CB
4	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	4	4	64.6 %	CB
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	70.8 %	B
4	3	5	5	5	3	5	5	4	3	3	3	3	78.5 %	B
3	3	3	4	3	4	3	3	2	5	4	4	4	69.2 %	B
3	4	5	5	3	3	5	4	2	5	4	2	4	75.4 %	B
2	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	2	3	70.8 %	B
4	3	4	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	60.0 %	CB
4	3	3	3	4	2	3	4	5	5	4	4	4	73.8 %	B
4	3	3	4	4	2	5	4	4	4	3	3	4	72.3 %	B
4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	5	3	3	67.7 %	CB
3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	2	66.2 %	CB
2	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	60.0 %	CB
3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	56.9 %	CB

2	4	3	4	2	4	3	4	4	4	5	3	3	69.2 %	B
3	4	4	5	2	4	5	2	3	3	4	2	4	69.2 %	B
3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	70.8 %	B
5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	66.2 %	CB
3	4	4	3	5	3	3	5	3	4	3	3	4	72.3 %	B
4	5	3	4	2	3	2	2	2	3	3	3	4	61.5 %	CB
3	4	5	3	3	4	2	3	3	4	4	3	3	67.7 %	CB
2	4	3	3	5	4	2	4	2	4	3	4	4	67.7 %	CB
2	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	72.3 %	B
2	3	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	58.5 %	CB
4	4	2	5	2	3	2	3	2	4	2	3	3	60.0 %	CB
2	3	2	2	3	3	3	3	4	2	4	3	3	56.9 %	CB
2	5	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	63.1 %	CB
3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	4	3	53.8 %	CB
3	3	2	3	4	4	5	3	3	2	4	3	3	64.6 %	CB
4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	2	3	76.9 %	B
4	4	5	3	3	2	4	3	2	4	4	3	3	67.7 %	CB
2	2	3	3	3	4	5	2	5	4	5	2	5	69.2 %	B
3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	5	52.3 %	CB
4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	3	2	5	73.8 %	B
2	2	4	4	3	2	3	3	3	5	5	2	5	66.2 %	CB

3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	58.5 %	CB
3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	4	2	4	53.8 %	CB
4	4	4	3	3	4	3	5	2	5	5	2	3	72.3 %	B
4	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	50.8 %	TB
5	4	3	3	3	3	3	4	5	4	3	4	4	73.8 %	B
3	4	2	4	2	4	2	3	3	4	4	4	3	64.6 %	CB
3	3	2	3	3	3	3	2	2	5	5	2	5	63.1 %	CB
3	4	5	4	5	5	4	4	3	1	2	5	4	75.4 %	B
5	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	2	2	80.0 %	B
3	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	3	5	83.1 %	B
5	3	2	3	1	5	3	5	4	3	1	4	5	67.7 %	CB
4	5	3	4	4	4	5	3	5	1	3	4	4	75.4 %	B
3	4	4	4	4	5	5	3	3	4	5	4	5	81.5 %	B
4	5	5	5	5	3	2	5	5	3	2	3	2	75.4 %	B
5	5	4	4	4	4	5	5	5	2	2	1	1	72.3 %	B
3	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	5	4	75.4 %	B
3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	61.5 %	CB
3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	5	3	69.2 %	B
4	3	3	4	4	4	4	2	5	5	5	3	4	76.9 %	B
3	2	4	4	4	5	3	5	4	5	5	4	5	81.5 %	B
5	5	3	4	4	5	4	3	4	5	2	3	3	76.9 %	B

4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	2	2	4	81.5 %	B
4	4	3	4	3	5	3	2	3	3	3	4	4	69.2 %	B
3	2	4	4	4	5	3	3	4	4	3	5	5	75.4 %	B
878			581		872			862			545		68.5 %	B
1260			840		1260			1260			840			
69.68%			69.17%		69.21%			68.41%			64.88%			
T			T		T			T			T			

Lingkungan kerja										% Skor	Kriteria
x2.14	x2.15	x2.16	x2.17	x2.18	x2.19	x2.20	x2.21	x2.22	x2.23		
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	78.0%	B
5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	80.0%	B
4	5	5	5	4	4	3	3	3	4	80.0%	B
4	5	5	5	4	4	3	3	3	4	80.0%	B
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	78.0%	B
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	78.0%	B
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	78.0%	B
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	76.0%	B
4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	88.0%	SB
3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	56.0%	CB
4	5	4	5	3	3	5	4	3	4	80.0%	B
5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	94.0%	SB
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	86.0%	SB
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	98.0%	SB
3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	72.0%	B

4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	82.0%	B
4	4	5	5	4	5	5	3	4	5	88.0%	SB
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	78.0%	B
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	98.0%	SB
5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	94.0%	SB
2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	72.0%	B
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	76.0%	B
4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	80.0%	B
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
4	4	4	5	5	5	2	4	4	4	82.0%	B
5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	90.0%	SB
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	78.0%	B
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	78.0%	B
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100.0%	SB
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	76.0%	B
3	3	4	3	4	2	4	3	3	3	64.0%	CB
3	4	5	4	4	4	3	4	3	5	78.0%	B
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	94.0%	SB
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	98.0%	SB
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	78.0%	B
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	78.0%	B
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78.0%	B
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	78.0%	B
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	78.0%	B
4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	92.0%	SB
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	96.0%	SB
3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	86.0%	SB
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	96.0%	SB
4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	92.0%	SB
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	76.0%	B
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
2	4	4	3	4	4	5	4	4	4	76.0%	B
5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	90.0%	SB

3	3	3	5	4	4	2	3	3	5	70.0%	B
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	98.0%	SB
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	86.0%	SB
5	5	5	5	4	4	5	3	3	5	88.0%	SB
5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	92.0%	SB
5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	88.0%	SB
5	4	4	4	5	3	5	3	3	4	80.0%	B
3	2	4	1	5	4	3	2	3	2	58.0%	CB
2	3	5	4	4	2	3	3	3	5	68.0%	CB
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100.0%	SB
3	2	1	4	3	2	3	4	4	3	58.0%	CB
4	4	3	2	3	1	1	1	1	1	42.0%	TB
4	4	4	4	3	1	1	1	2	2	52.0%	TB
4	3	2	1	3	2	4	4	2	1	52.0%	TB
4	3	3	3	3	2	2	1	1	2	48.0%	TB
5	5	5	5	3	3	3	3	3	1	72.0%	B
2	3	2	3	2	2	1	1	1	1	36.0%	STB
1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	56.0%	CB
4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	70.0%	B
2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	38.0%	TB
4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	84.0%	B
4	3	3	2	1	2	2	2	2	2	46.0%	TB
3	3	2	3	3	2	2	1	1	2	44.0%	TB
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60.0%	CB
4	3	5	4	5	4	3	3	4	5	80.0%	B
1	1	2	3	3	2	2	1	1	2	36.0%	STB
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40.0%	TB
989			977			1,246				76.5%	B
1260			1260			1680					
78.49%			77.54%			74.17%					
T			T			T					

Kinerja Karyawan												% Skor	Kriteria
Y1.24	Y1.25	Y1.26	Y1.27	Y1.28	Y1.29	Y1.30	Y1.31	Y1.32	Y1.33	Y1.34	Y1.35		
4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	73.3%	B
3	4	3	4	4	4	4	3	5	3	4	4	75.0%	B
4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	70.0%	B
4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	70.0%	B
4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	73.3%	B
4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	73.3%	B
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	83.3%	B
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	65.0%	CB
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	83.3%	B
3	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	75.0%	B
4	4	3	2	3	4	2	3	5	4	3	2	65.0%	CB
3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	78.3%	B
2	4	4	5	4	2	3	4	5	3	2	4	70.0%	B
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	85.0%	SB
4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	70.0%	B
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.	B

												0%	
4	5	5	5	1	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
4	4	3	4	2	3	5	5	5	5	4	4	80.0%	B
5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	93.3%	SB
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	78.3%	B
4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	80.0%	B
3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	76.7%	B
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85.0%	SB
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	75.0%	B
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	75.0%	B
3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	66.7%	CB
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
3	4	4	4	4	5	5	2	4	5	4	4	80.0%	B
5	4	5	5	4	4	5	5	5	2	4	4	86.7%	SB
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	5	91.7%	SB
4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	70.0%	B
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
4	3	3	3	3	3	5	5	3	4	3	3	70.0%	B

3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	81.7%	B
3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	71.7%	B
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	98.3%	SB
3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	75.0%	B
4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	78.3%	B
4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	4	66.7%	CB
4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	73.3%	B
4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	75.0%	B
4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	90.0%	SB
4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	90.0%	SB
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	83.3%	B
4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	90.0%	SB
4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	5	4	81.7%	B
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
4	4	3	3	2	4	4	4	2	4	3	3	66.7%	CB
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	91.7%	SB
2	3	3	4	3	5	5	5	3	4	4	4	75.0%	B
3	3	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	85.0%	SB
3	2	3	5	5	4	5	5	2	4	4	4	76.7%	B

5	3	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	86.7%	SB
3	2	2	3	5	3	2	2	3	4	3	3	58.3%	CB
3	3	3	4	4	4	5	5	3	5	5	4	80.0%	B
3	3	3	5	5	3	5	5	5	5	3	3	80.0%	B
2	2	3	2	4	2	3	3	2	3	2	2	50.0%	TB
4	4	3	4	2	2	5	5	3	5	4	4	75.0%	B
3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	73.3%	B
3	1	2	3	4	3	1	2	4	3	2	1	48.3%	TB
1	4	3	5	2	2	5	3	1	2	2	4	56.7%	CB
2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	40.0%	TB
1	4	4	3	2	3	4	3	2	1	1	2	50.0%	TB
2	5	4	2	1	1	2	1	2	2	1	1	40.0%	TB
2	2	2	2	4	2	2	5	3	2	2	3	51.7%	TB
1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	68.3%	B
5	5	4	3	2	1	2	3	4	5	4	3	68.3%	B
3	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	70.0%	B
2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	78.3%	B
3	4	4	2	4	4	4	2	4	4	3	3	68.3%	B
2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	58.3%	CB
2	4	3	2	2	3	3	1	4	3	2	2	51.7%	TB
3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	66.7%	CB

1	5	4	4	4	4	3	3	3	2	2	1	60.0%	CB
2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	60.0%	CB
2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36.7%	TB
915			919			944			933				
1260			1260			1260			1260			73.6%	B
72.62%			72.94%			74.92%			74.05%				
T			T			T			T				

LAMPIRAN

9

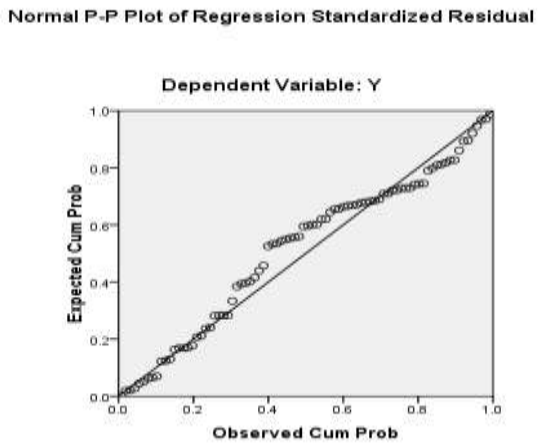
(Hasil Uji Asumsi Klasik)

UJI ASUMSI KLASIK

1. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		84
Normal Parameters[a]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.10909548
Most Extreme Differences	Absolute	.133
	Positive	.074
	Negative	-.133
Kolmogorov-Smirnov Z		1.215
Asymp. Sig. (2-tailed)		.104



2. Hasil Uji Multikolinieritas

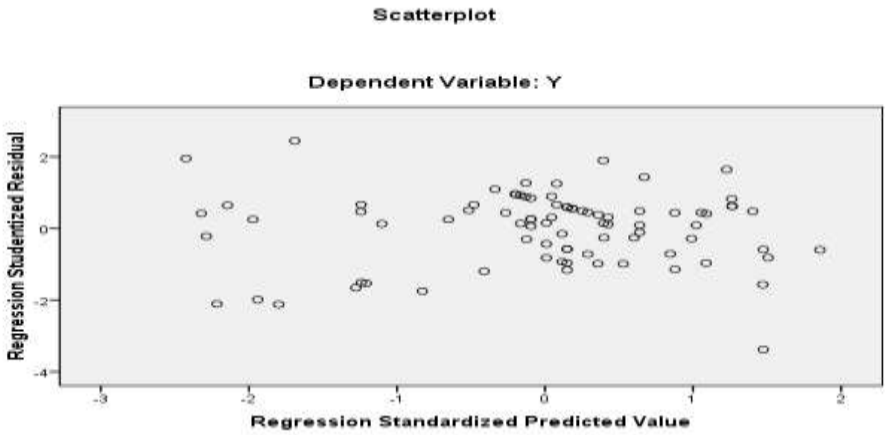
Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	39.591	7.455		5.311	.000		
	Konflik	-.370	.128	-.243	-2.890	.005	.842	1.188
	Lingkungan kerja	.550	.079	.586	6.961	.000	.842	1.188

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

3. Uji Heteroskedastisitas

a. Scatterplot



b. Uji Glejser

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.793	4.460		1.075	.286
	Konflik	.040	.077	.061	.517	.607
	Lingkungan kerja	-.066	.047	-.166	-1.400	.165

a. Dependent Variable: Abs_res

LAMPIRAN

10

(Hasil Analisis Regresi Berganda)

Hasil Analisis Regresi Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39.591	7.455		5.311	.000
	Konflik	-.370	.128	-.243	-2.890	.005
	Lingkungan kerja	.550	.079	.586	6.961	.000

a. Dependent Variable: Y