



**PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL PADA
KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH
GAYA MANAJEMEN KONFLIK KOLABORASI DAN
KOMPROMI
(Studi pada Karyawan Perum Perhutani Divisi Regional
Jawa Tengah)**

SKRIPSI

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh

Meliana Kumala

NIM 7311411152

**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 : Jum'at

Tanggal : 11 September 2015

Disetujui oleh :

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen



Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M.
NIP. 197610072006042002

Pembimbing

Nury Ariani Wulansari S.E., M.Sc.
NIP. 198501082009122004

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Senin
Tanggal : 21 September 2015

Penguji Skripsi I

Penguji Skripsi II

Penguji Skripsi III



Dr. S. Martono, M.Si
NIP. 196603081989011001



Sri Wartini, SE, M.M
NIP. 197209162005012001



Nury Ariani Wulansari SE, M. Sc
NIP. 198501082009122004

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi



Wahyono, M.M
NIP. 195601031983121001

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya sayasendiri, 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,11 September 2015



Meliana Kurnala
NIM 7311411152

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

1. Orang-orang yang berhenti belajar akan menjadi pemilik masa lalu. Orang-orang yang masih terus belajar, akan menjadi pemilik masa depan(Mario Teguh).
2. Barang siapa yang memberikan kemudahan (membantu) kepada orang yang kesusahan, niscaya Allah akan membantu memudahkan urusan didunia dan akhirat. (H.R. Muslim).

Skripsi ini saya persembahkan kepada

1. Bapak dan Ibu tercintayang selalu memberikan semangat, perhatian, dukungan, dan doa.
2. Almamaterku UNNES.

PRAKATA

Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Gaya Manajemen Konflik Kolaborasi dan Kompromi(Studi pada Karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah).”**

Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak mungkin terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, bimbingan, dan nasehat dari berbagai pihak selama penyusunan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M. Hum selaku Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu di Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. H. Wahyono, M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi.
3. Rini Setyo Witiastuti, SE, M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ijin observasi dan penelitian.

4. Dra. Palupiningdyah M.Siselaku Dosen Wali yang telah membantu dalam mengikuti dan menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
5. Nury Ariani Wulansari, SE, M.Sc selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan masukan selama proses penulisan skripsi.
6. Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan materi perkuliahan selama penulis menuntut ilmu serta seluruh Staf Perpustakaan dan Tata Usaha atas segala bantuan selama proses studi di kampus.
7. Pihak Manajemen Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah dan seluruh responden yang telah bersedia membantudan meluangkan waktunya dalam pengisian kuesioner.
8. Adik-adik dan teman-teman tercinta yang selalu memberikankasih sayang, nasehat, doa, dukungan, dan kesabarannya dalam setiap langkah hidup penulis.

Sebagai akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dalam pengkajian keilmuan dan mendorong penelitian-penelitian selanjutnya.

Semarang, 11 September 2015



Penyusun

SARI

Kumala, Meliana. 2015. “Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Gaya Manajemen Konflik Kolaborasi dan Kompromi (Studi pada Karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah)”. Skripsi. Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Nury Ariani Wulansari, SE, M.Sc.

Kata Kunci :Kecerdasan Emosional, Gaya Manajemen Konflik, Gaya Kolaborasi, Gaya Kompromi, dan Kinerja.

Konflik merupakan suatu hal yang dapat menurunkan kinerja karyawan. Dalam penyelesaian konflik, karyawan harus memiliki kecerdasan emosional dalam pengelolaan konflik. Pengelolaan konflik dapat dilakukan menggunakan gaya manajemen konflik kolaborasi dan kompromi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan penelitian ini yaitu untuk menguji pengaruh kecerdasan emosional, gaya manajemen konflik kolaborasi dan kompromi pada kinerja karyawan secara langsung dan secara tidak langsung yang dimediasi gaya kolaborasi dan gaya kompromi.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah yang berjumlah 171 karyawan. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 120 karyawan yang diperoleh dengan menggunakan rumus slovin. Teknik pengambilan sampel menggunakan simple random sampling. Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan analisis deskriptif persentase, analisis regresi berganda secara parsial dan analisis jalur menggunakan SPSS for Windows versi 16.

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung kecerdasan emosional pada gaya manajemen konflik kolaborasi ($0.000 < 0.05$), ada pengaruh langsung kecerdasan emosional pada gaya manajemen konflik kompromi ($0.000 < 0.05$), ada pengaruh langsung gaya manajemen konflik kolaborasi pada kinerja ($0.000 < 0.05$), ada pengaruh gaya manajemen konflik kompromi pada kinerja ($0.000 < 0.05$), ada pengaruh kecerdasan emosional pada kinerja ($0.000 < 0.05$). gaya manajemen konflik kolaborasi memediasi hubungan kecerdasan emosional pada kinerja ($0.946 > 0.727$), gaya manajemen konflik kompromi memediasi hubungan kecerdasan emosional pada kinerja ($1.073 > 0.727$) sehingga H_1 , H_2 , H_3 , H_4 , H_5 , H_6 , dan H_7 diterima.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan pada gaya manajemen konflik kolaborasi dan kompromi. Gaya manajemen konflik kolaborasi dan kompromi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Gaya manajemen konflik kolaborasi dan kompromi mampu memediasi hubungan kecerdasan emosional pada kinerja karyawan. Saran dari penelitian ini yaitu hendaknya perusahaan memberikan konseling untuk memberikan pemahaman tentang manfaat kecerdasan emosional untuk diri sendiri maupun dalam memahami kondisi orang lain, agar mampu mengelola konflik yang ada dan dapat meningkatkan kinerjanya dalam organisasi.

ABSTRACT

Kumala, Meliana. 2015. "The Influence Emotional Intelligence on Employee Performance that Mediated Collaboration and Compromising Conflict Management Styles. (Study on Employee of General Company Perhutani Regional Division of Central Java)". Final Project. Department of Human Resource Management, Economy Faculty, Semarang State University. Advisor: Nury Ariani Wulansari, SE, M.Sc.

Keywords: Emotional Intelligence, Conflict Management Styles, Collaboration Style, Compromising Style, And Performance.

Conflict is the thing which can decrease the employee performances. In effort to end the conflict, employee must has emotional intelligence in conflict organizing, conflict organizing can be done using collaboration and compromising conflict management style to upgrade the performances. The purpose of the research is to exam the influence of emotional intelligence, collaboration and compromising conflict management style on employee performance directly or indirectly that mediated by collaboration and compromising conflict management style.

The population in this research is the employees of General Company Perhutani Regional Division of Central Java that amount 171 employees. The amount of sample that used in this research are 120 employees that got by using slovin formula. Sample collection technique using sample random sampling. Data collection method by using questionnaire. Data analysis by presentation descriptive analysis, double regression analysis partially and path analysis use SPSS for Windows 16 version.

Based on the research shows that there was the direct influence with emotional intelligence on collaboration conflict management style ($0.000 < 0.05$) the direct influence of emotional intelligence on compromising conflict management style ($0.000 < 0.05$) there are direct influence collaboration conflict management style on performance ($0.000 < 0.05$), there are compromising conflict management style on performance ($0.000 < 0.05$), there are emotional intelligence on performance ($0.000 < 0.05$). Collaboration conflict management style mediated the relation of emotional intelligence on performance ($0.946 > 0.727$), compromising conflict management style mediating the relations of emotional intelligence on performance ($1.073 > 0.727$) so H1, H2, H3, H4, H5, H6 and H7 accepted.

This research conclude that emotional intelligence has positive influence and significant on collaboration and compromising conflict management style. Collaboration and compromising conflict management style has positive influence and significant on employee performance. Collaboration and compromising conflict management style is able to mediating the relation emotional intelligence on employee performance. The suggest of this research the company should give counseling to give knowledge about the benefit of emotional intelligence to themselves although in understanding the other condition, so they are able to manage the conflict and can increase the performance in organization.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN KELULUSAN.....	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTO DAN PERSEMBAHAN	v
PRAKATA.....	vi
SARI.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Manfaat Penelitian	15
1.4.1 Manfaat Teoritis	15
1.4.2 Manfaat Praktis	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	18

2.1 Kinerja (Performance).....	18
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	18
2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	19
2.1.3 Karakteristik Kinerja.....	20
2.1.4 Indikator Kinerja.....	21
2.2 Gaya Manajemen Konflik (<i>Conflict Management Style</i>).....	23
2.2.1 Pengertian Gaya Manajemen Konflik.....	23
2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Gaya Manajemen Konflik.....	24
2.2.3 Jenis-Jenis Konflik.....	28
2.2.4 Dimensi Gaya Manajemen Konflik.....	28
2.2.5 Indikator Gaya Manajemen Konflik Kolaborasi dan Kompromi .	30
2.2.5.1 Indikator Gaya Kolaborasi.....	30
2.2.5.2 Indikator Gaya Kompromi.....	30
2.3 Kecerdasan Emosional (<i>Emotional Intelligence</i>).....	31
2.3.1 Pengertian Kecerdasan Emosional.....	31
2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kecerdasan Emosional.....	32
2.3.3 Aspek-Aspek Kecerdasan Emosional.....	32
2.3.4 Indikator Kecerdasan Emosional.....	33
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesis.....	34
2.4.1 Penelitian Terdahulu.....	34
2.4.2 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	36
2.4.3 Hipotesis.....	37

BAB III METODE PENELITIAN	42
3.1 Jenis dan Desain Penelitian	42
3.2 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	42
3.2.1 Populasi	42
3.2.2 Sampel	43
3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel (<i>Sampling</i>)	44
3.3 Variabel Penelitian	44
3.3.1 Klasifikasi Variabel	44
3.3.2 Definisi Operasional Variabel	45
3.4 Metode Pengumpulan Data	48
3.4.1 Metode Kuesioner	48
3.4.2 Metode Wawancara	48
3.5 Uji Instrumen Data	49
3.5.1 Uji Validitas	49
3.5.2 Uji Reliabilitas	52
3.6 Metode Analisis Data	52
3.6.1 Uji Statistik Deskriptif	52
3.6.2 Uji Asumsi Klasik	54
3.6.2.1 Uji Normalitas	54
3.6.2.2 Uji Multikolinearitas	54
3.6.2.3 Uji Heterokedastisitas	54
3.6.3 Uji Hipotesis	55

3.6.4	Metode Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	56
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		59
4.1	Hasil Penelitian	59
4.1.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	59
4.1.2	Deskripsi Responden.....	59
4.1.2.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
4.1.2.2	Responden Berdasarkan Umur.....	60
4.1.2.3	Responden Berdasarkan Unit Kerja.....	61
4.1.3	Deskripsi Variabel Penelitian.....	63
4.1.3.1	Variabel Kecerdasan Emosional	63
4.1.3.2	Variabel Gaya Kolaborasi	65
4.1.3.3	Variabel Gaya Kompromi	67
4.1.3.4	Variabel Kinerja.....	69
4.1.4	Uji Asumsi Klasik.....	71
4.1.4.1	Uji Normalitas	71
4.1.4.2	Uji Multikolinieritas.....	73
4.1.4.3	Uji Heteroskedastisitas	74
4.1.5	Hasil Analisis Data.....	77
4.1.5.1	Hasil Regresi dan Uji Hipotesis	77
4.2	Pembahasan.....	89
4.2.1	Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Gaya Kolaborasi	89
4.2.2	Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Gaya Kompromi	91

4.2.3	Pengaruh Gaya Kolaborasi dan Gaya Kompromi pada Kinerja ...	92
4.2.4	Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Kinerja	93
4.2.5	Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Kinerja yang Dimediasi Gaya Kolaborasi dan Kompromi	94
BAB V PENUTUP.....		96
5.1	Simpulan	96
5.2	Saran.....	97
5.2.1	Saran Praktis	97
5.2.2	Saran Teoritis	98
DAFTAR PUSTAKA		99

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu Kecerdasan Emosional, Gaya Manajemen Konflik pada Kinerja	6
Tabel 1.1 Lanjutan Penelitian Terdahulu Kecerdasan Emosional, Gaya Manajemen Konflik pada Kinerja	7
Tabel 1.1 Lanjutan Penelitian Terdahulu Kecerdasan Emosional, Gaya Manajemen Konflik pada Kinerja	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	34
Tabel 2.2 Lanjutan Penelitian Terdahulu	35
Tabel 3.1 Uji Validitas Kecerdasan Emosional	49
Tabel 3.2 Uji Validitas Gaya Kolaborasi	50
Tabel 3.3 Uji Validitas Gaya Kompromi	51
Tabel 3.4 Uji Validitas Kinerja	51
Tabel 3.5 Uji Reliabilitas	52
Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	60
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Umur	61
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Unit Kerja	62
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Kecerdasan Emosional.....	64
Tabel 4.5 Rata-Rata Distribusi Indeks Kecerdasan Emosional	65
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Gaya Kolaborasi	66
Tabel 4.7 Rata-Rata Distribusi Indeks Gaya Kolaborasi	67

Tabel 4.8	Distribusi Frekuensi Jawaban Gaya Kompromi	67
Tabel 4.9	Lanjutan Distribusi Frekuensi Jawaban Gaya Kompromi	68
Tabel 4.10	Rata-Rata Distribusi Indeks Gaya Kompromi	68
Tabel 4.11	Distribusi Frekuensi Jawaban Kinerja	69
Tabel 4.12	Lanjutan Distribusi Frekuensi Jawaban Kinerja	70
Tabel 4.13	Rata-Rata Distribusi Indeks Kinerja	70
Tabel 4.14	Uji Normalitas 1	71
Tabel 4.15	Uji Normalitas 2.....	72
Tabel 4.16	Uji Multikolinieritas 1.....	74
Tabel 4.17	Uji Multikolinieritas 2.....	74
Tabel 4.18	Rangkuman Nilai Heteroskedastisitas Dengan Glejser 1	76
Tabel 4.19	Rangkuman Nilai Heteroskedastisitas Dengan Glejser 2	76
Tabel 4.20	R Square Kecerdasan Emosional pada Gaya Kolaborasi.....	78
Tabel 4.21	Analisis Regresi 1	78
Tabel 4.22	R Square Kecerdasan Emosional pada Gaya Kompromi.....	80
Tabel 4.23	Analisis Regresi 2	80
Tabel 4.24	R Square Gaya Kolaborasi dan Kompromi pada Kinerja.....	82
Tabel 4.25	Analisis Regresi 3	82
Tabel 4.26	R Square Kecerdasan Emosional pada Kinerja.....	85
Tabel 4.27	Analisis Regresi 4	85
Tabel 4.28	Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Kecerdasan Emosional, Gaya Kolaborasi Pada Kinerja	87

Tabel 4.29 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel
Kecerdasan Emosional, Gaya Kompromi pada Kinerja 88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Kerangka Pemikiran Penelitian	37
Gambar 3.2 Metode Jalur Penelitian.....	57
Gambar 4.1 Grafik Normal P-Plot 1	72
Gambar 4.2 Grafik Normal P-Plot 2	73
Gambar 4.3 Uji Heteroskedastisitas 1	75
Gambar 4.4 Uji Heteroskedastisitas 2.....	75
Gambar 4.5 Hasil Uji Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	87
Gambar 4.6 Diagram Jalur Empiris.....	89

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian	103
Lampiran 2 Keusioner Penelitian.....	109
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas	114
Lampiran 4 Tabel Tabulasi Penelitian	118
Lampiran 5 Hasil Uji Asumsi Klasik	132
Lampiran 6 Hasil Analisis Regresi	136

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam penggerak kemajuan sebuah organisasi. Karyawan yang mempunyai kemampuan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dapat membantu organisasi untuk terus tumbuh dan berkembang. Dilihat dari persaingan di lingkungan industri saat ini perusahaan dituntut untuk dapat mengambil keputusan dalam hal strategi yang tepat agar dapat bersaing dengan organisasi lainnya. Keputusan tersebut menyangkut keputusan di dalam semua bidang fungsional. Salah satu hal yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam mengelola fungsi-fungsi manajemennya adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja (Robbins, 2010:9).

Dalam bahasa Inggris istilah kinerja adalah performance yang artinya hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Rahadi, 2010:1). Evaluasi kinerja karyawan sangat penting untuk dilaksanakan. Evaluasi kinerja karyawan merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai kinerja, dan sekaligus sebagai suatu proses umpan balik atas kinerja

yang lalu dan mendorong perbaikan produktivitas dimasa mendatang (Moehariono, 2012: 73-74).

Dari beberapa penelitian terdahulu terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja. Namun, salah satu dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi kinerja ada yang paling penting yaitu tenaga kerja atau sumber daya manusia itu sendiri. Oleh karena itu, untuk dapat meningkatkan kinerja, maka salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh karyawan adalah kualitas emosional. Untuk mendapatkan kinerja terbaik karyawan tidak hanya dilihat dari kemampuan intelektual saja namun juga dilihat dari kemampuan karyawan dalam mengendalikan emosional dalam menjalankan tanggung jawab pada organisasi. Kecerdasan manusia bukanlah merupakan suatu hal yang bersifat dimensi tunggal semata, yang hanya bisa diukur dari satu sisi dimensi, namun juga kemampuannya menguasai dan mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain (Martin, 2000:104). Kemampuan tersebut oleh Daniel Goleman disebut dengan *Emotional Intelligence* atau kecerdasan emosional.

Goleman (2000:104) melalui penelitiannya mengatakan bahwa kecerdasan emosional menyumbang 80% dari faktor penentu kesuksesan seseorang sedangkan 20% yang lain ditentukan oleh kemampuan intelektual. Sebuah penelitian lain menyebutkan bahwa kemampuan intelektual hanya memberikan kontribusi 20% dari kesuksesan hidup seseorang. Selebihnya bergantung pada kecerdasan emosi dan sosial dari orang yang bersangkutan (Iman, 2004:87). Karyawan yang memiliki keterampilan dalam kecerdasan emosional akan mampu membaca perasaan orang lain

dan memiliki keterampilan sosial yang berarti mampu mengelola perasaan orang lain dengan baik. Kecerdasan emosional sangat penting dimiliki oleh setiap karyawan pada sebuah organisasi yang akan membantu karyawan berhubungan dengan karyawan lain dan saling berbagi informasi serta untuk mengelola konflik yang muncul dalam melaksanakan tugas-tugas dalam pekerjaannya.

Konflik merupakan fenomena yang selalu hadir didalam organisasi dan realita yang tak terpisahkan dari kehidupan manusia. Demikian halnya dengan keadaan kehidupan organisasi. Perubahan atau inovasi baru sangat rentan menimbulkan konflik, apabila tidak disertai pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang berkembang (Jehn, 1995:275; Kim *et al.*,2007:147).Konflik dilihat sebagai hasil yang disfungsi sebagai akibat dari buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan diantara anggota organisasi dan kegagalan manajer untuk memberikan respon atas kebutuhan dan aspirasi dari para pekerja (Sudarmo dan Sudita, 2000: 35),Sedangkan menurut pandangan interaksionis menyatakan bahwa konflik tidak hanya dapat menjadi kekuatan positif didalam kelompok, tetapi justru mutlak perlu bagi kelompok agar dapat menghasilkan semangat dan kreativitas (Nimran, 1999: 68).

Konflik dalam organisasi memiliki potensi untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, kreativitas dan kinerja (Jehn, 1997:553; Leung dan Tjosvold, 1998:147). Maka dapat disimpulkan bahwa konflik tidak selalu bersifat buruk, tetapi memiliki potensi kekuatan yang positif didalam menentukan kinerja karyawan.Para manajer serta pimpinan organisasi, kurang lebih 25% dari waktu mereka

dikonsentrasikan untuk menangani konflik (Kusnadi, 2001:11). Pernyataan tersebut mengarahkan pada tindakan-tindakan efektif dan efisien yang perlu diambil oleh seorang pimpinan untuk menyelesaikan konflik sebelum mempengaruhi produktifitas perusahaan. Pengambilan tindakan ini disebut manajemen konflik.

Manajemen konflik sangat berpengaruh bagi anggota organisasi. Setiap anggota organisasi dituntut menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu dan kinerja anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Salah satu faktor lain yang dapat mengendalikan dan mengelola konflik yang ada dalam organisasi adalah dengan keterampilan kecerdasan emosional, dimana seseorang yang memiliki keterampilan dalam kecerdasan emosional akan mampu mempengaruhi pemilihan ataupun penggunaan gaya manajemen konflik pada setiap individu. Seperti yang diungkapkan dalam penelitian (Cooper dan Sawaf, 2002:89) bahwa kecerdasan emosional yaitu pengendalian diri, semangat, dan ketekunan serta kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengatur suasana hati, empati, serta kemampuan untuk menyelesaikan konflik.

Menurut Thomas(1992: 266) ada lima dimensi gaya manajemen konflik yang sering dilakukan oleh seseorang antara lain: *competing*(kompetisi), *collaboration* (kolaborasi), *avoiding*(menghindar), *accommodating*(mengakomodasi), dan *compromising* (kompromi). Dalam berbagai gaya tersebut para peneliti telah melakukan berbagai penelitian tentang hubungan antara kecerdasan emosional dengan gaya manajemen konflik, hubungan antara gaya manajemen konflik dengan

kinerja serta hubungan antara kecerdasan emosional terhadap kinerja yang dimediasi oleh gaya manajemen konflik.

Sampai sejauh ini, masih terdapat perbedaan mengenai hasil penelitian Keterkaitan antara kecerdasan emosional, gaya manajemen konflik terhadap kinerja karyawan sebelumnya telah diteliti oleh beberapa peneliti, diantaranya Shih dan Susanto (2010: 147-168), yang melakukan penelitian pada organisasi pemerintahan di Indonesia. Shih dan Susanto (2010: 147-168) Telah menyebutkan bahwa gaya manajemen konflik seperti gaya kompromi tidak berpengaruh sebagai variabel mediasi antara kecerdasan emosional dan kinerja. Hal ini dikarenakan gaya kompromi hanya untuk penyelesaian masalah jangka pendek dan mencegah munculnya kreativitas yang dapat menurunkan kinerja. Namun, gaya mengintegrasikan sebagai variabel mediasi antara kecerdasan emosional dan kinerja berpengaruh parsial, dikarenakan dalam gaya mengintegrasikan konflik diintegrasikan secara bersama sehingga melahirkan solusi yang potensial sehingga bisa diterima oleh masing-masing pihak yang berkonflik.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Mohamed dan Yousef (2014: 160-165) terhadap manajer perawat pada sebuah Rumah Sakit Universitas Assiut di Mesir. Hasil penelitiannya menyebutkan terdapat hubungan yang positif antara kecerdasan emosional dengan gaya kolaborasi. Hal ini dikarenakan manajer perawat di Rumah Sakit Universitas Assiut memiliki kecerdasan emosional yang tinggi sehingga ketika ada konflik yang muncul manajer tersebut bersikap sebagai penengah antara pihak yang berkonflik dan mempertimbangkan bahkan menerima pendapat dari kedua belah

pihak yang berkonflik untuk dikolaborasikan agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Selain itu Agwu (2013:34-45) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya manajemen konflik dengan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan pihak manajerial sudah mempersiapkan berbagai cara untuk menyelesaikan konflik yang akan muncul di perusahaan mereka diantaranya mengadakan pelatihan untuk mengetahui inovasi baru dan menghilangkan kebodohan, remunerasi karyawan untuk mengurangi ketidakpuasan dikalangan tenaga kerja, dan pembentukan saluran komunikasi tambahan untuk memperoleh umpan balik yang cepat pada kebijakan organisasi.

Berikut ini adalah research gap dari beberapa penelitian terdahulu yang penulis rangkum, antara lain:

Tabel 1.1
Penelitian Kecerdasan Emosional, Gaya Manajemen Konflik pada Kinerja

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variablel	Hasil
1.	His-An Shih dan Ely Susanto (2010)	<i>Conflict Management Style Emotional Intelligence, And Job Performance In Public Organizations.</i>	a. Kecerdasan emosional (X1) b. Gaya kompromi (Y1) c. Gaya mengintegrasikan (Y2) d. Kinerja (Y3)	- Terdapat hubungan yang positif antara kecerdasan emosional terhadap gaya mengintegrasikan dan kompromi. - Ada hubungan negatif antara gaya mengintegrasikan dan kompromi terhadap kinerja. - Ada hubungan positif antara kecerdasan emosional dan kinerja. - Tidak ada hubungan

Tabel 1.1 Lanjutan
Penelitian Kecerdasan Emosional, Gaya Manajemen Konflik pada Kinerja

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Hasil
				- yang signifikan antara kecerdasan emosional dengan kinerja yang dimediasi oleh gaya kompromi.
2	Dr.Mba Okechukwu Agwu (2013)	<i>Conflict Management And Employees Performance In Julius Berger Nigeria Plc. Bonny Island.</i>	a. Gaya manajemen konflik (X1) b. Kinerja (Y1)	- Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya manajemen konflik dengan kinerja karyawan.
3.	Ali Kahtani (2013)	<i>Employee Emotional Intelligence And Employee Performance In The Higher Education Institution In Saudi Arabia: A Proposed Theoretica Framework.</i>	a. Kecerdasan emosional (X1) b. Kinerja (Y1)	- Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dengan kinerja.
4.	Fatma Mohamed Dan Hala Ramzy Yousef (2014)	<i>Emotional Intelligence And Conflict Manajement Styles Among Nurse Managers At Assiut University Hospitals.</i>	a. Kecerdasan emosional (X1) b. Gaya kolaborasi (Y1)	- Terdapat hubungan yang positif antara kecerdasan emosional dan gaya kolaborasi.

Tabel 1.1 Lanjutan
Penelitian Kecerdasan Emosional, Gaya Manajemen Konflik pada Kinerja

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
----	----------	-------	----------	-------

	(Tahun)			
5.	Tanu Sharma Dan Anil Sehrawat (2014)	<i>Emotional Intelligence And Conflict Management: An Empirical Study In Indian Context.</i>	a. Kecerdasan emosional (X1) b. Gaya rekomendasi (Y1) c. Gaya kompromi (Y2)	- Terdapat hubungan yang positif signifikan antara kecerdasan emosional terhadap gaya rekomendasi dan kompromi.

Sumber: Penelitian terdahulu

Beberapa penelitian tersebut menunjukkan bahwa kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*) dan gaya manajemen konflik (*Conflict Management Style*) berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menjadi penting karena berbagai alasan sebagai berikut:

Pertama, penelitian mengenai pengaruh kecerdasan emosional dan gaya manajemen konflik terhadap kinerja karyawan masih bersifat parsial. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Agwu (2013: 34-45) yang mengkaji pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja di sebuah perusahaan di Nigeria. Penelitian lainnya dikaji oleh Kahtani (2013: 80-95) di sebuah perguruan tinggi Saudi Arabia, menemukan bahwa terdapat pengaruh antara kecerdasan emosional terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Mohamed dan Yousef (2014: 160-165) terhadap manajer perawat pada sebuah rumah sakit Universitas Assiut di Mesir yang menguji pengaruh kecerdasan emosional terhadap gaya manajemen konflik. Dari beberapa penelitian tersebut menunjukkan terdapat hubungan antara kecerdasan emosional, gaya manajemen konflik pada kinerja. Namun penelitian sebelumnya hanya menguji

faktor-faktor tersebut secara terpisah. Maka penelitian ini mencoba mengkaji model yang didasarkan dari beberapa penelitian tersebut.

Kedua, kecerdasan intelektual bukan lagi merupakan satu-satunya faktor yang dapat meningkatkan kinerja, namun kecerdasan emosional juga merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kecerdasan emosional lebih efektif dalam meningkatkan kinerja, karena menurut Goleman (2000:104) melalui penelitiannya mengatakan bahwa kecerdasan emosional menyumbang 80% dari faktor penentu kesuksesan seseorang sedangkan 20% yang lain ditentukan oleh kemampuan intelektual. Hal tersebut dikarenakan kecerdasan emosional yang ada pada seseorang adalah mencakup pengendalian diri, semangat, ketekunan, serta kemampuan untuk memotivasi diri sendiri (Goleman, 1997:93).

Ketiga, penelitian tentang gaya manajemen konflik sangat penting untuk dilakukan dan dikembangkan. Hal ini karena konflik dalam organisasi yang tidak dapat dielakkan dalam organisasi akan tetapi dapat diselesaikan dan diminimumkan. Gaya manajemen konflik merupakan sarana untuk mengelola konflik dalam organisasi agar tidak menjadi hambatan dalam produktivitas organisasi yang nantinya akan menurunkan kinerja karyawan (Wirawan, 2009:136). Dari beberapa gaya manajemen konflik peneliti lebih menfokuskan kepada dua gaya manajemen konflik yaitu gaya kolaborasi (*collaboration*) dan gaya kompromi (*compromising*). Gaya kolaborasi digunakan untuk mendapatkan hasil yang saling memuaskan antar pihak yang berkonflik (*win-win solution*), dimana pendapat dan keinginan dari kedua belah pihak dapat diterima secara keseluruhan dengan berbagai pertimbangan yang akan

memakan waktu yang cukup lama. Gaya ini dapat mengarah pada keterbukaan dan kejelasan tentang isu dan kepentingan masing-masing pihak dan pengambilan keputusan bersama. Gaya manajemen konflik kolaborasi digunakan untuk menyelesaikan konflik jangka panjang. Proses ini akan membangun kepercayaan dan hubungan yang lebih kuat karena semua pihak merasa penting dan dihargai. Sedangkan gaya kompromi mencoba menyelesaikan konflik dengan cara negosiasi atau tawar menawar antar pihak yang berkonflik. Dalam gaya kompromi tidak semua keinginan atau kepentingan pihak yang berkonflik diterima secara keseluruhan namun hanya beberapa dari kepentingan tersebut yang diterima (*lose-lose solution*) oleh masing-masing pihak. Namun gaya kompromi sangat tepat digunakan untuk menyelesaikan konflik jangka pendek.

Pengelolaan konflik dari gaya manajemen konflik akan mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi dan tujuan organisasi, meningkatkan kreativitas anggota organisasi, karyawan lebih memahami orang lain dan menghormati keberagaman, dan meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi serta sudut pandang yang ada (Wirawan, 2009:122). Pengembangan yang dilakukan penulis dalam penelitian ini yaitu dengan menambahkan sub variabel pada variabel gaya manajemen konflik sebagai variabel mediasi. Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh His-An Dan Susanto (2010: 147-168). Dalam penelitiannya His-An dan Susanto (2010: 147-168) mengkaji hubungan kecerdasan emosional, gaya manajemen konflik terhadap kinerja kedalam satu model penelitian. Penelitian

ini mencoba mengembangkan penelitian berdasarkan keterbatasan penelitian dan pemakaian sub variabel pada variabel gaya manajemen konflik. Pada penelitian sebelumnya sub variabel yang diuji adalah gaya kompromi (*compromising*) dan mengintegrasikan (*integrating*). Sedangkan yang akan penulis teliti adalah gaya kolaborasi (*collaboration*) dan kompromi (*compromising*). Gaya kolaborasi (*collaboration*) dan kompromi (*compromising*) dipilih karena Indonesia merupakan negara yang dianggap kolektif (Hofstede, 1984:340; Jetten *et al.*, 2002:189).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah ini merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki tugas dan wewenang untuk menyelenggarakan perencanaan, pengurusan, pengusahaan, dan perlindungan hutan di wilayah kerjanya. Sebagai BUMN, Perum Perhutani mengusahakan pelayanan bagi kemanfaatan umum dan sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan. Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah membagi 8 (delapan) bagian atau biro yang dapat menunjang dan meningkatkan produktivitas organisasi. Setiap biro atau bagian telah diberikan tugas, wewenang dan tanggung jawab. Adapun 8 (delapan) bagian atau biro tersebut adalah: Biro Keuangan, Biro SDM dan Umum, Biro Perencanaan SDH, Biro Pembinaan SDH, Biro Produksi, Biro Perlindungan SDH, Biro Peningkatan & Pengendalian Kinerja, dan Biro Pengendali Kinerja, Pelaporan Manajemen IT.

Dalam operasional pekerjaannya, para karyawan selalu berhubungan dengan pihak internal maupun eksternal organisasi. Pihak internal meliputi hubungan antar

karyawan dengan pimpinan dan hubungan antar rekan sekerja. Sedangkan pihak eksternal meliputi hubungan dengan masyarakat dan rekan bisnis (*Stakeholder*). Dalam penelitian ini fokus yang diambil adalah hubungan dalam lingkup internal perusahaan, terutama hubungan antar rekan sekerja Perum Perhutani. Berdasarkan observasi awal penulis melalui wawancara pada kepala Biro SDM dan Umum menyatakan bahwa, hubungan antar rekan sekerja tersebut tidak jarang dapat memicu timbulnya konflik. Salah satu konflik yang sering terjadi seperti ketimpangan data yang diterima tentang posisi aset (lahan tanah) dan keterlambatan informasi, sehingga memperlambat penyelesaian pekerjaan. Pengelolaan konflik harus disesuaikan dengan karakteristik konflik dan perilaku atau karakter individu yang berkonflik. Untuk mengetahui karakter seseorang serta kepekaan rasa terhadap orang lain dibutuhkan keterampilan dalam kecerdasan emosional. Dari kecerdasan emosional tersebut diharapkan dapat mengelola konflik dengan gaya manajemen konflik kolaborasi dan kompromi.

Pengelolaan konflik dengan gaya kolaborasi dan kompromi ini akan berjalan dengan baik apabila para karyawan memiliki kecerdasan emosional dalam pengelolaannya. Kecerdasan emosional akan membantu pihak yang berkonflik dalam mengelola emosi mereka sendiri dan emosi orang lain. Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional tidak akan memikirkan kepentingan pribadi namun juga akan memikirkan kepentingan orang lain serta dampaknya untuk kemajuan organisasi. Pengelolaan konflik kolaborasi dan kompromi melalui kecerdasan emosional

diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kemajuan organisasi.

Berdasarkan berbagai permasalahan tersebut, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Gaya Manajemen Konflik Kolaborasi dan Kompromi (Studi pada Karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah“**.

1.2 Rumusan Masalah

Setiap organisasi selalu mengharapkan karyawan yang memiliki kinerja yang baik agar dapat memberikan hasil yang baik pula untuk keberlangsungan hidup organisasi. Dengan kinerja yang baik tidak hanya organisasi yang merasakan keuntungannya, namun para karyawan juga akan menikmati hasil dari kinerja tersebut. Dari penelitian ini peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai apabila konflik yang ada dapat dikelola dengan baik. Pengelolaan konflik dapat dilakukan dengan kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan. Dari kemampuan karyawan dalam kecerdasan emosional akan membantu karyawan dalam mengelola emosinya dan orang lain serta kepentingannya maupun kepentingan orang lain.

Kecerdasan emosional dan gaya manajemen konflik kolaborasi dan kompromi merupakan variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara parsial maupun melalui peran mediasi (Shih dan Susanto, 2010:147-168; Agwu, 2013:34-45; Fatma dan Yousef, 2014:160-165). Gap pada penelitian ini masih membutuhkan

pengembangan yang lebih lanjut. Penelitian mengenai kecerdasan emosional, gaya manajemen konflik kolaborasi dan kompromi sejauh yang penulis ketahui masih jarang diteliti. Hanya terdapat beberapa penelitian yang diketahui pernah mengkaji variabel-variabel tersebut. Berdasarkan paparan tersebut, maka pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh pada gaya kolaborasi karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah?
2. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh pada gaya kompromi karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah?
3. Apakah gaya kolaborasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah?
4. Apakah gaya kompromi dapat mempengaruhi kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah?
5. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh pada kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah?
6. Apakah gaya kolaborasi dapat memediasi kecerdasan emosional pada kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah?
7. Apakah gaya kompromi dapat memediasi kecerdasan emosional pada kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang diharapkan dapat dicapai penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji pengaruh kecerdasan emosional padagaya kolaborasi karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.
2. Untuk menguji pengaruh kecerdasan emoisonal pada gayakompromi karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.
3. Untuk menguji pengaruh gaya kolaborasi pada kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.
4. Untuk menguji pengaruh gaya kompromi pada kinerjakaryawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.
5. Untuk menguji pengaruh kecerdasan emosional pada kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.
6. Untuk menguji pengaruh gaya kolaborasi sebagai mediator antara kecerdasan emosional pada kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.
7. Untuk menguji pengaruh gaya kompromi sebagai mediator antara kecerdasan emosional pada kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat baik dari segi teoritis maupun praktis. Adapun manfaat dari penelitian yang diharapkan, yaitu:

1.4.1 Manfaat Teoritis

A. Bagi peneliti

1. Penelitian ini dapat menambah wawasan intelektual tentang peningkatan kinerja karyawan melalui pengelolaan konflik yang ada dengan menggunakan dua gaya manajemen konflik yaitu gaya kolaborasi dan kompromi.
2. Penelitian ini menambah pengetahuan tentang sisi positif konflik yang dapat meningkatkan kinerja melalui kecerdasan emosional.
3. Penelitian ini menambah ilmu bahwa kecerdasan emosional merupakan satu hal penting yang harus dimiliki karyawan selain kecerdasan intelektual dan kecerdasan spiritual.

B. Bagi pembaca

1. Penelitian ini diharapkan berkontribusi pada pengembangan literatur mengenai kecerdasan emosional, gaya manajemen konflik, dan kinerja.
2. Penelitian ini juga dapat memberikan penjelasan dan bukti bahwa kecerdasan emosional dan kinerja mempunyai pengaruh melalui gaya manajemen konflik kolaborasi dan kompromi.
3. Penelitian ini dapat dikembangkan dengan mengganti variabel dependen lainnya seperti kepuasan kerjadan perputaran karyawan (*turnover intention*).

1.4.2 Manfaat praktis

A. Bagi perusahaan

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi untuk pihak manajemen Perhutani, terkait manfaat yang dapat diperoleh untuk

meningkatkan kinerja karyawan melalui pengelolaan gaya manajemen konflik.

2. Penelitian yang dilakukan dapat memberikan informasi kepada pihak manajemen Perhutani, mengenai cara mengelola konflik sesuai dengan jenis konflik agar mendapatkan hasil yang positif.
3. Penelitian yang dilakukan dapat memberikan informasi bahwa kecerdasan emosional merupakan salah satu keterampilan yang harus dimiliki karyawan.
4. Penelitian yang dilakukan dapat memberikan informasi bahwa kecerdasan emosional bisa meningkatkan kinerja melalui pengelolaan gaya manajemen konflik kolaborasi dan kompromi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja (*Performance*)

2.1.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja sendiri berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja merupakan suatu konsep yang universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan didalam organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Winardi, 1996:44).

Pengertian kinerja sebagaimana yang dijelaskan oleh Mangkunegara(2005:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Robbins(1996: 13) kinerja sebagai fungsi hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dessler (1997:2) memberikan pengertian yang lain tentang kinerja yaitu merupakan perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan dan kinerja itu sendiri.

Menurut Mathis dan Jackson (2002:78) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Sedangkan menurut Hasibuan (2006:94) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerjaan. Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan, bahwa kinerja adalah hasil dari perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang dilakukan oleh seseorang dengan kemampuan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan, dilihat dari kualitas maupun kuantitasnya.

2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Tiffin dan Cornick (2003:49) menyatakan ada dua macam faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu:

1. Faktor individual.

Faktor individual yaitu faktor-faktor yang meliputi sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan serta faktor individual lainnya.

2. Faktor situasional.

Faktor situasional dibagi menjadi dua antara lain:

- a. Faktor fisik pekerjaan, meliputi: metode kerja, kondisi dan desain kerja, perlengkapan kerja, penentuan ruang, dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi).

- b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Sedangkan menurut Gibson (2000:73) terdapat 3 faktor yang mempengaruhi Kinerja, yaitu :

1. Faktor individu.

Meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.

2. Faktor psikologis.

Meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.

3. Faktor organisasi.

Meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan.

2.1.3 Karakteristik Kinerja

Menurut Mangkunegara (2002:68) karakteristik seseorang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.

karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap pekerjaannya selalu ingin memberikan kinerja yang maksimal sehingga mereka memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya.

2. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi.

Tanggung jawab pribadi yang tinggi membuat karyawan tahu apa saja yang menjadi risiko dalam pekerjaannya, seperti dinas keluar kota, lembur saat *weekend*, dan sebagainya.

3. Memiliki tujuan realistis.

Tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan terhadap pekerjaannya dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan pencapaian perusahaan atau organisasi agar mencapai pada target yang ditentukan.

4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.

Penyusunan rencana kerja tentang apa saja yang harus dilakukan dan disusun dengan baik untuk mencapai target yang telah ditentukan.

5. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

Umpan balik merupakan faktor yang penting untuk mengukur sejauh mana rencana kerja dapat berjalan dengan baik.

2.1.4 Indikator Kinerja

Indikator kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2002:378) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas.

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

2. Kualitas.

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dalam kemampuan karyawan.

3. Keandalan.

Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi.

4. Kehadiran.

Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

5. Kemampuan bekerjasama.

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mempunyai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.2 Gaya Manajemen Konflik (*Conflict Management Style*)

2.2.1 Pengertian Gaya Manajemen Konflik

Konflik adalah perselisihan internal dan eksternal akibat adanya perbedaan gagasan, nilai atau perasaan antara dua orang atau lebih (Marquis dan Huston, 2010: 85). Konflik sebagai proses yang bermula saat salah satu pihak menganggap pihak lain menggagalkan atau berupaya menggagalkan kepentingannya (Thomas, 1992:120). Situasi konflik dapat diketahui berdasarkan munculnya anggapan tentang ketidakcocokan tujuan dan upaya untuk mengontrol pilihan satu sama lain, yang membangkitkan perasaan dan perilaku untuk saling menentang (Lestari, 2012:100).

Konflik akan berdampak negatif bila tidak dikelola dengan baik. agar konflik dapat dikelola dengan baik maka diperlukan manajemen konflik. manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan (Wirawan, 2010:129). Adapun pendapat lain menjelaskan manajemen konflik sebagai proses pengkoordinasian dengan menggunakan teknik-teknik resolusi dan stimulasi untuk meraih tingkatan konflik yang diinginkan sehingga diperoleh solusi tepat atas konflik tersebut (Robbins, 2010:93).

Gaya manajemen konflik adalah strategi-strategi atau cara-cara yang digunakan oleh setiap individu untuk menghadapi situasi konflik. Strategi-strategi ini terdiri dari gaya kompetisi, kolaborasi, menghindar, mengakomodasi, kompromi. Dari beberapa gaya manajemen konflik tersebut harus digunakan dan dikembangkan sesuai dengan situasi konflik (Anastasia, 2007:32).

Berdasarkan beberapa konsep diatas, maka gaya manajemen konflik dapat disimpulkan sebagai proses pengkoordinasian yang digunakan individu dalam menata dan mengatur pertentangan dalam wujud sikap dan perilaku agar mendapatkan hasil yang positif dari perselisihan yang terjadi.

2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Manajemen Konflik

Ketika menghadapi situasi konflik, seseorang akan berperilaku tertentu untuk menghadapi lawannya. Perilaku mereka membentuk satu pola atau beberapa pola tertentu. Pola perilaku seseorang dalam menghadapi situasi konflik disebut sebagai gaya manajemen konflik. Manajemen konflik yang digunakan pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sejumlah faktor (Wirawan, 2010:135). Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya manajemen konflik antara lain:

1. Asumsi mengenai konflik.

Asumsi seseorang mengenai konflik akan mempengaruhi pola perilakunya dalam menghadapi situasi konflik. Karena ketika seseorang telah memiliki asumsi pandangan tentang konflik maka ia akan berfikir bagaimana caranya mengatasi konflik tersebut.

2. Persepsi mengenai penyebab konflik.

Persepsi seseorang mengenai penyebab konflik akan mempengaruhi gaya manajemen konfliknya. Persepsi seseorang yang menganggap penyebab konflik menentukan kehidupan atau harga dirinya akan berusaha untuk berkompetisi dan memenangkan konflik. Sebaliknya, jika seseorang menganggap penyebab konflik

tidak penting bagi kehidupan dan harga dirinya. Ia akan menggunakan pola perilaku menghindar dalam menghadapi konflik.

3. Ekspektasi atas reaksi lawan konfliknya.

Seseorang yang menyadari bahwa ia menghadapi konflik akan menyusun strategi dan taktik merupakan suatu unsur penting dalam manajemen konflik, yang pada intinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan yaitu konflik yang dihadapi terselesaikan.

4. Pola komunikasi dalam interaksi konflik.

Konflik merupakan proses interaksi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat konflik. Jika proses komunikasi berjalan dengan baik, pesan kedua belah pihak akan saling dimengerti dan diterima secara persuasif. Dengan menggunakan komunikasi interpersonal yang dianggap efektif, akan dapat memahami pesan dengan benar dan memberikan respon sesuai dengan yang diinginkan.

5. Kekuasaan yang dimiliki.

Konflik merupakan permainan kekuasaan diantara kedua belah pihak yang terlibat konflik. Jika pihak yang terlibat konflik merasa mempunyai kekuasaan lebih besar dari lawan konfliknya. Kemungkinan besar, ia tidak akan mengalah dalam interaksi konflik.

6. Pengalaman menghadapi situasi konflik.

Proses interaksi konflik dan gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam menghadapi konflik dan menggunakan gaya manajemen konflik tertentu.

7. Sumber yang dimiliki.

Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sumber-sumber yang dimilikinya. Sumber-sumber tersebut antara lain kekuasaan, pengetahuan, pengalaman, dan uang.

8. Jenis kelamin.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa jenis kelamin pihak yang terlibat konflik mempunyai pengaruh terhadap gaya manajemen konflik yang digunakan.

9. Kecerdasan emosional.

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang mengatasi dan mengontrol emosi dalam menghadapi konflik, menggunakan dan memanfaatkan emosi untuk membantu pikiran.

10. Kepribadian.

Kepribadian seseorang mempengaruhi gaya manajemen konfliknya. Seseorang yang punya pribadi pemberani, garang, tidak sabar, dan berambisi untuk menang cenderung memilih gaya berkompetisi. Sedangkan seseorang yang penakut dan pasif cenderung untuk menghindari konflik.

Sedangkan menurut Bourdman dan Horowitz (1998:83), karakteristik kepribadian berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik individu. Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi antarpribadi (*interpersonal*).

Dengan komunikasi antarpribadi yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap muka akan membantu seseorang menghadapi perubahan-perubahan

yang terjadi dalam dirinya melalui kata-kata isyarat, ekspresi, suara dan tindakan yang muncul saat berlangsungnya proses komunikasi, dan mengandung maksud tujuan yang jelas.

2. Kecenderungan agresif.

Suatu tindakan cara untuk mencapai tujuan tertentu, guna mengembangkan kemampuan dalam menggunakan gaya manajemen konflik yang sesuai dengan situasi konflik yang sedang dihadapi untuk meminimalisir kecenderungan perilaku agresif.

3. Kebutuhan untuk mengontrol dan menguasai.

Mampu mengontrol dan menguasai konflik yang terjadi sangat diperlukan agar tidak terjadi perilaku tindakan yang tidak diinginkan.

4. Orientasi kooperatif dan kompetitif.

Memiliki keinginan untuk memenuhi keinginan untuk mencapai kepuasan pada pihak yang berkepentingan dengan berkompetisi.

5. Kemampuan berempati.

Seseorang yang memiliki kemampuan untuk memahami perasaan orang lain dan bertindak sesuai untuk membantu dalam manajemen konflik.

6. Kemampuan menemukan alternatif manajemen konflik.

Dalam manajemen konflik seseorang harus memiliki beberapa alternatif untuk manajemen konflik. Apabila dengan satu alternatif tidak bisa terselesaikan, bisa digunakan alternatif lain untuk menyelesaikan konflik.

2.2.3 Jenis-Jenis Konflik

Menurut Nimran (1999:83), membedakan tiga jenis konflik menurut keterlibatan pihak di dalam konflik, yaitu:

1. Konflik diri sendiri (*intrapersonal*), konflik seperti ini merupakan dampak dari dalam diri individu itu sendiri yang diakibatkan oleh ambisi yang terlalu tinggi, bekerja terlalu keras dan suka menyalahkan orang lain. Konflik intra personal ini dapat berpengaruh negatif kepada orang lain, karena orang yang sedang stres bisa menjadi penyebab konflik bagi orang lain.
2. Konflik antar individu (*interpersonal*), konflik ini terjadi karena setiap individu memiliki kebutuhan, aspirasi dan cara berpikir yang berbeda. Konflik ini bisa dicegah dengan komunikasi yang jujur, terbuka dan bekerjasama.
3. Konflik antar kelompok, konflik yang timbul pada diri karyawan harus dikelola dengan baik agar konflik tersebut tidak menjadi perselisihan bahkan perpecahan pada karyawan namun dengan adanya konflik karyawan lebih bisa mengenal karakter dirinya sendiri, rekan kerjanya juga atasannya sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2.2.4 Dimensi Gaya Manajemen Konflik

Menurut Thomas (1992: 266) ada lima dimensi gaya manajemen konflik yang sering dilakukan oleh seseorang antara lain :kompetisi (*competing*), kolaborasi (*collaboration*), menghindar (*avoiding*), mengakomodasi (*accommodating*), dan kompromi (*compromising*).

1. Kompetisi (*Competing*) maksudnya pihak-pihak yang berkonflik saling bersaing untuk memenangkan konflik. Dan pada akhirnya harus ada pihak yang

dikorbankan (dikalahkan) kepentingannya demi tercapainya kepentingan pihak lain yang lebih kuat atau yang lebih berkuasa (*win-lose solution*).

2. Kolaborasi (*Collaborating*) cara ini digunakan agar pihak-pihak yang saling bertentangan akan sama-sama memperoleh hasil yang memuaskan, karena mereka justru bekerja sama secara sinergis dalam menyelesaikan persoalan dengan tetap menghargai pihak lain (*win-win solution*).
3. Menghindar (*Avoiding*) adalah gaya seseorang atau organisasi yang cenderung untuk menghindar ketika terjadi konflik.
4. Mengakomodasi (*Accommodating*), gaya ini mengumpulkan dan mengakomodasi pendapat-pendapat dan kepentingan pihak-pihak yang terlibat konflik. Selanjutnya akan dicari jalan keluarnya dengan tetap mengutamakan kepentingan pihak lain atas dasar masukan-masukan yang diperoleh.
5. Kompromi (*Compromising*) merupakan gaya menyelesaikan konflik dengan cara melakukan negosiasi terhadap pihak-pihak yang berkonflik, sehingga kemudian menghasilkan solusi (jalan tengah) atas konflik yang sama-sama memuaskan (*lose-lose solution*).

Pemilihan gaya yang dipakai setiap orang atau organisasi didalam pengelolaan konflik sangat bergantung dan dipengaruhi oleh persepsi, karakter, motivasi, kemampuan dan kelompok yang diikuti oleh seseorang atau organisasi. Dengan kata lain pilihan seseorang atas gaya manajemen konflik merupakan fungsi dari kondisi khusus tertentu dan orientasi dasar seseorang atau perilakunya dalam menghadapi konflik tersebut yang juga berkaitan dengan nilai individu tersebut.

2.2.5 Indikator Gaya Manajemen Konflik Kolaborasi (*Collaboration*) dan Kompromi (*Compromising*)

Menurut Thomas dan Killman (1992: 269) berikut adalah indikator gaya manajemen konflik kolaborasi dan kompromi :

2.2.5.1 Indikator Gaya Kolaborasi (*Collaboration*)

1. Keterbukaan, yaitu suatu sikap dan perasaan untuk selalu bertoleransi serta mengungkapkan segala sesuatu dengan jujur sebagai landasan untuk berkomunikasi.
2. Egois, merupakan sikap mementingkan diri diatas kepentingan orang lain tanpa batas. Sikap egois muncul dikarenakan ada kekhawatiran akan kehilangan apa yang menjadi milik atau haknya.
3. Bergantung dengan orang lain, merupakan suatu sikap individu yang selalu membutuhkan masukan atau andal dari orang lain dalam masalah bahkan pengambilan keputusan yang akan dilakukan.

2.2.5.2 Indikator Gaya Kompromi (*Compromising*)

1. Kerjasama, yaitu suatu usaha bersama antara orang perorangan atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama.
2. Keterbukaan, yaitu suatu sikap dan perasaan untuk selalu bertoleransi serta mengungkapkan segala sesuatu dengan jujur sebagai landasan untuk berkomunikasi.
3. Berjiwa besar, merupakan suatu sikap keberanian yang dimiliki seseorang dalam menerima perilaku, kritik maupun saran dari orang lain.

2.3 Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*)

2.3.1 Pengertian Kecerdasan Emosional

Kata emosi berasal dari bahasa latin yaitu *emovere* yang artinya bergerak menjauh. Arti kata ini menyiratkan bahwa kecenderungan bertindak merupakan hal mutlak dalam emosi. Menurut Goleman (2000:45), Kecerdasan emosional adalah sebagai kemampuan yang mencakup pengendalian diri, semangat, dan ketekunan, serta kemampuan untuk memotivasi diri sendiri. Sedangkan menurut Patton (2002:11) kecerdasan emosional berarti mengetahui emosi secara efektif untuk mencapai tujuan, membangun hubungan produktif dan meraih keberhasilan ditempat kerja.

Kecerdasan emosional merupakan pembentukan emosi yang mencakup keterampilan-keterampilan pengendalian diri dan kesiapan dalam menghadapi ketidakpastian. Menyalurkan emosi-emosi secara efektif akan mampu memotivasi dan menjaga semangat disiplin diri dalam usaha mencapai tujuan. Cooper dan Sawaf (2002:147) mendefenisikan kecerdasan emosi sebagai kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kecerdasan Emosional

Goleman (2009:267), menjelaskan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional seseorang, yaitu:

1. Lingkungan keluarga.

Kehidupan keluarga merupakan sekolah pertama dalam mempelajari emosi. Kecerdasan emosional dapat diajarkan pada saat masih bayi melalui ekspresi. Peristiwa emosional yang terjadi pada masa kanak-kanak akan melekat dan menetap secara permanen hingga dewasa. Kehidupan emosional yang dipupuk dalam keluarga sangat berguna bagi setiap individu kelak dikemudian hari.

2. Lingkungan non keluarga.

Hal ini yang terkait adalah lingkungan masyarakat dan pendidikan. Kecerdasan emosional ini berkembang sejalan dengan perkembangan fisik dan mental. Pembelajaran ini biasanya ditujukan dalam suatu aktivitas seseorang diluar dirinya dengan emosi yang menyertai keadaan orang lain.

2.3.3 Aspek-Aspek Kecerdasan Emosional

Aspek- aspek kecerdasan emosional seseorang menurut Tridhonanto (2009:5) adalah sebagai berikut:

1. Kecakapan pribadi, yaitu kemampuan mengelola diri sendiri.
2. Kecakapan sosial, yaitu kemampuan menangani suatu hubungan.
3. Keterampilan sosial, yaitu kemampuan menggugah tanggapan yang dikehendaki orang lain.

2.3.4 Indikator Kecerdasan Emosional

Goleman (2009:58), mengungkapkan lima indikator kecerdasan emosional yang dapat menjadi pedoman bagi individu untuk mencapai kesuksesan, yaitu:

1. Kesadaran diri, yaitu kemampuan individu yang berfungsi untuk memantau perasaan dari waktu ke waktu, mencermati perasaan yang muncul. Ketidakmampuan untuk mencermati perasaan yang sesungguhnya menandakan bahwa orang berada dalam kekuasaan emosi.
2. Pengaturan diri, yaitu kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepas kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang timbul karena kegagalan keterampilan emosi dasar. Seseorang yang mempunyai kemampuan yang rendah dalam mengelola emosi akan terus menerus bernaung melawan perasaan murung. Sementara mereka yang memiliki tingkat pengelolaan emosi yang tinggi akan dapat bangkit lebih cepat dari kemurungannya. Kemampuan mengelola emosi meliputi kemampuan penguasaan diri dan kemampuan menenangkan diri.
3. Motivasi, yaitu kemampuan untuk mengatur emosi menjadi alat untuk mencapai tujuan dan menguasai diri. Seseorang yang memiliki keterampilan ini cenderung lebih produktif dan efektif dalam upaya apapun yang dikerjakannya. Kemampuan ini didasari oleh kemampuan mengendalikan emosi yaitu menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati.
4. Mengenali emosi orang lain (empati), yaitu kemampuan yang bergantung pada kesadaran. Kemampuan ini merupakan keterampilan dasar dalam bersosial. Seorang yang empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial tersembunyi yang mengisyaratkan apa yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain.

5. Keterampilan sosial, yaitu merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain, mempertahankan hubungan dengan orang lain melalui keterampilan sosial, kepemimpinan dan keberhasilan hubungan antar pribadi.

2.4 Penelitian Terdahulu

Terdapat berbagai penelitian terdahulu yang digunakan sebagai rujukan dan mendukung penelitian ini, berikut merupakan tabel beberapa penelitian terdahulu yang penulis rangkum:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Hasil
1.	His-An Shih dan Ely Susanto (2010)	<i>Conflict Management Style, Emotional Intelligence, And Job Performance In Public Organizations</i>	- Kecerdasan emosional (X1) Gaya kompromi (Y1) - Gaya kolaborasi (Y2) - Kinerja (Y3)	- Terdapat hubungan yang positif antara kecerdasan emosional terhadap gaya mengintegrasikan dan kompromi. - Ada hubungan negatif antara gaya mengintegrasikan dan kompromi terhadap kinerja. - Ada hubungan positif antara kecerdasan emosional dan kinerja. - Tidak ada hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosional dengan kinerja yang dimediasi oleh gaya kompromi.

Tabel 2.2
Lanjutan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Hasil
4.	Dr.Mba Okechukwu Agwu (2013)	<i>Conflict Management And Employees Performance In Julius Berger Nigeria Plc.</i>	- Gaya manajemen konflik (X1) - Kinerja (Y1)	- Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya manajemen konflik dengan

		<i>Bonny Island.</i>		kinerja karyawan.
3.	Ali Kahtani (2013)	<i>Employee Emotional Intelligence And Employee Performance In The Higher Education Institution In Saudi Arabia: A Proposed Theoretical Framework.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kecerdasan emosional (X1) - Kinerja (Y1) 	- Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dengan kinerja.
4.	Fatma Mohamed Dan Hala Ramzy Yousef (2014)	<i>Emotional Intelligence And Conflict Manajement Styles Among Nurse Managers At Assiut University Hospitals.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kecerdasan emosional (X1) - Gaya kolaborasi (Y1) 	- Terdapat hubungan yang positif antara kecerdasan emosional dan gaya kolaborasi.
5.	Tanu Sharma Dan Anil Sehrawat (2014)	<i>Emotional Intelligence And Conflict Management: An Empirical Study In Indian Context.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kecerdasan emosional (X1) - Gaya rekomendasi (Y1) - Gaya kompromi (Y2) 	- Terdapat hubungan yang positif signifikan antara kecerdasan emosional terhadap gaya rekomendasi dan kompromi.

Sumber: Penelitian Terdahulu

2.5 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

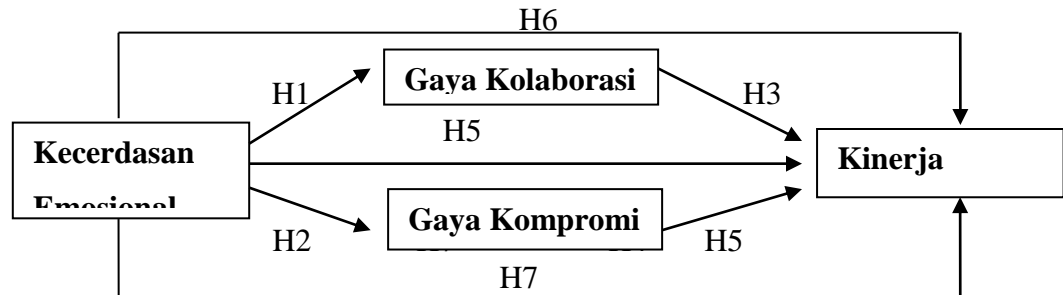
2.5.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang diperoleh karyawan dari tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dapat dipengaruhi oleh gaya manajemen konflik. Hal ini dikarenakan ketika seorang karyawan mampu mengelola dan meminimalisir konflik yang ada didalam organisasi

baik itu konflik *intrapersonal*, *interpersonal* maupun antar kelompok, maka komunikasi dan hubungan sosial antar karyawan akan berjalan dengan baik. Hal demikian akan membantu mewujudkan lingkungan kerja yang baik dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Selain gaya manajemen konflik, kecerdasan emosional merupakan faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan keterampilan dalam kecerdasan emosional akan membantu setiap individu dalam memahami kondisi diri sendiri maupun orang lain. Individu yang memiliki kecerdasan emosional mampu menyalurkan emosi-emosi secara efektif dan mampu memotivasi serta menjaga semangat disiplin diri dalam usaha mencapai tujuan. Adanya motivasi untuk mencapai tujuan tersebut akan membantu individu dalam meningkatkan kinerja dalam organisasi.

Kecerdasaan emosional akan mendukung proses pengelolaan konflik melalui gaya kolaborasi dan kompromi dalam meningkatkan kinerja. Hal tersebut dikarenakan dalam pengelolaan konflik seorang individu harus mampu mengetahui tingkat emosi pihak-pihak yang berkonflik dan hal-hal yang menjadi sumber konflik. Dengan demikian pihak yang berkonflik bisa menentukan gaya manajemen konflik apa yang harus digunakan dalam menyelesaikan konflik yang ada agar tidak mengganggu pekerjaan dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja. Kerangka pemikiran penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1: Kerangka Pikiran Penelitian

2.5.2 Hipotesis

1. Hubungan Kecerdasan Emosional pada Gaya Kolaborasi dan Gaya Kompromi

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan mencakup pengendalian diri, semangat, ketekunan, serta kemampuan untuk memotivasi diri sendiri (Goleman, 2000:45). Seseorang yang memiliki kecerdasan emosional akan membentuk emosinya menjadi keterampilan-keterampilan dalam pengendalian diri sendiri bahkan orang lain, serta kesiapan dalam menghadapi ketidakpastian (Patton, 2002:11). Ketidakpastian yang muncul tidak jarang akan menimbulkan konflik antar karyawan. Dalam pengelolaan konflik yang timbul diperlukan adanya manajemen konflik untuk mengelola konflik agar tidak menjadi masalah yang besar dalam organisasi. Dalam manajemen konflik ada gaya kolaborasi dan kompromi yang bisa digunakan dalam pengelolaan konflik sesuai dengan kriteria konflik yang ada (Thomas dan Killman, 1992:226). Pengelolaan konflik dengan gaya kolaborasi dan kompromi tersebut sangat membutuhkan kecerdasan emosional dikarenakan dalam pengelolaan konflik seseorang harus mampu mengetahui tingkat emosinya sendiri dan keadaan emosi orang lain agar tidak terjadi kesalahan persepsi.

Sharma dan Sahrawat (2014) menguji pengaruh kecerdasan emosional pada gaya kolaborasi. Pengaruh kecerdasan emosional pada gaya kolaborasi positif, artinya semakin tinggi kecerdasan emosional seseorang maka semakin besar keberhasilan gaya kolaborasi dalam mengelola konflik. Sebaliknya, semakin rendah kecerdasan emosional seseorang maka semakin kecil keberhasilan gaya kolaborasi dalam mengelola konflik. Shih dan Susanto (2010) menguji pengaruh kecerdasan emosional pada gaya kompromi. Pengaruh kecerdasan emosional pada gaya kompromi positif, artinya bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional seseorang maka akan semakin besar keberhasilan gaya kompromi dalam mengelola konflik. Sebaliknya, semakin rendah kecerdasan emosional maka semakin kecil keberhasilan gaya kompromi dalam mengelola konflik. berdasarkan hal tersebut disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H1: Kecerdasan emosional berpengaruh positif pada gaya kolaborasi.

H2: Kecerdasan emosional berpengaruh positif pada gaya kompromi.

2. Hubungan Gaya Kolaborasi dan Gaya Kompromi pada Kinerja

Gaya manajemen konflik adalah strategi-strategi yang digunakan oleh setiap individu dalam menghadapi situasi konflik (Anastasia, 2007:32). Pengelolaan konflik dengan baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Gaya kolaborasi dan gaya kompromi merupakan gaya manajemen konflik yang tepat digunakan diindonesia dikarenakan masyarakat Indonesia merupakan masyarakat yang kolektif (Hofstede, 1998; Jetten *et al.*, 2002: 189). Penggunaan gaya

kolaborasi dan gaya kompromi dalam pengelolaan konflik yang ada diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Agwu (2013) menguji gaya manajemen konflik kolaborasi dan kompromi pada kinerja. Pengaruh gaya kolaborasi pada kinerja positif, artinya semakin tinggi penggunaan gaya kolaborasi dalam pengelolaan konflik maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya semakin rendah penggunaan gaya kolaborasi dalam pengelolaan konflik maka semakin rendah kinerja karyawan. Pengaruh gaya kompromi pada kinerja positif, artinya semakin tinggi penggunaan gaya kompromi dalam pengelolaan konflik maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah penggunaan gaya kompromi dalam pengelolaan konflik maka semakin rendah kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H3: Gaya kolaborasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan.

H4: Gaya kompromi berpengaruh positif pada kinerja karyawan.

3. Hubungan Kecerdasan Emosional pada Kinerja

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan mencakup pengendalian diri, semangat, ketekunan, serta kemampuan untuk memotivasi diri sendiri (Goleman, 2000:45). Seseorang yang memiliki kecerdasan emosional akan membentuk emosinya menjadi keterampilan-keterampilan dalam pengendalian diri sendiri bahkan orang lain, serta kesiapan dalam menghadapi ketidakpastian (Patton, 2002: 11). Kemampuan tersebut akan membantu seseorang dalam meningkatkan kinerjanya dalam organisasi. Hal tersebut dikarenakan dalam keadaan seperti apapun seseorang

yang memiliki kecerdasan emosional mampu memotivasi dirinya sendiri yang akan membantu dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam organisasi.

Kahtani (2013) menguji hubungan antara kecerdasan emosional pada kinerja. Pengaruh kecerdasan emosional pada kinerja positif, artinya semakin tinggi kecerdasan emosional seseorang maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah kecerdasan emosional maka semakin rendah kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H5: Kecerdasan emosional berpengaruh positif pada kinerja karyawan.

4. Hubungan Kecerdasan Emosional pada Kinerja yang Dimediasi oleh Gaya Kolaborasi dan Kompromi

Kecerdasan emosional merupakan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang dalam mengontrol dirinya maupun orang lain (Cooper dan Sawaf, 2002:155). Keadaan ditempat kerja menuntut karyawan untuk saling berkomunikasi dan berhubungan baik dengan rekan kerja lainnya agar tercipta suasana yang baik ditempat kerja. Namun terkadang dengan perbedaan karakter, pendapat, keinginan, dan ambisi membuat sering timbulnya konflik (Wirawan, 2009:89). Konflik yang timbul dapat dikelola melalui gaya manajemen konflik. Pada penelitian ini penulis menggunakan gaya kolaborasi dan gaya kompromi. Pengelolaan gaya kolaborasi dan gaya kompromi ini bisa dilakukan dengan maksimal apabila adanya kecerdasan emosional. Dengan pengelolaan konflik yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Shih dan Susanto (2010) terdapat hubungan yang positif antara kecerdasan emosional pada kinerja. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Kahtani (2013) juga terdapat hubungan yang positif antara kecerdasan emosional pada kinerja. Namun pada penelitian tentang gaya kolaborasi dan kompromi terdapat perbedaan pendapat. Shih dan Susanto (2010) menguji gaya kompromi pada kinerja karyawan. Pengaruh gaya kompromi pada kinerja karyawan negatif, artinya semakin tinggi penggunaan gaya kompromi pada pengelolaan konflik maka semakin rendah kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah penggunaan gaya kompromi maka semakin tinggi kinerja karyawan. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh agwu (2013) gaya manajemen konflik secara keseluruhan berpengaruh signifikan pada kinerja. Berdasarkan hal tersebut disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H6: Pengaruh kecerdasan emosional pada kinerja yang dimediasi oleh gaya kolaborasi.

H7: Pengaruh kecerdasan emosional pada kinerja yang dimediasi oleh gaya kompromi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yaitu peneliti berusaha untuk menemukan pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan dengan gaya kolaborasi (*collaboration*) dan gaya kompromi (*compromising*) sebagai variabel mediasi pada karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. Desain penelitian meliputi: populasi dan sampel penelitian, variabel penelitian, metode pengumpulan data, validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, dan analisis data. Sumber data berupa data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang pertama kali dicatat dan dikumpulkan oleh peneliti. Sedangkan data sekunder yaitu data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain, yaitu data yang diperoleh dari Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.

3.2 Populasi, Sampel Dan Teknik Pengambilan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Jadi populasi bukan hanya orang tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. populasi juga bukan sekedar jumlah

yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek/obyek itu (Sugiyono, 2013:117). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah sebanyak 171 populasi.

3.2.2 Sampel

sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel diharapkan dapat mewakili populasi sehingga harus diseleksi terlebih dahulu agar dapat merefleksikan karakteristik yang ada. Banyaknya anggota suatu sampel disebut ukuran sampel, sedangkan suatu nilai yang menggambarkan ciri sampel disebut statistik (Sugiyono, 2013:118). Untuk menentukan ukuran sampel, peneliti menggunakan rumus Slovin. Rumus yang digunakan sebagai berikut:

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

$$n = \frac{171}{1 + 0,4275}$$

$$n = 119,78 \text{ dibulatkan } 120$$

Keterangan:

n= ukuran sampel

N= ukuran populasi

α = toleransi ketelitian % (penelitian ini menggunakan toleransi sebesar 5%).

3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel (Sampling)

Teknik pengambilan sampel (*sampling*) adalah cara peneliti mengambil sampel atau contoh yang representatif dari populasi yang tersedia. Cara pengambilan sampel dari populasi dapat dilakukan dengan memperhatikan unsur peluang atau tidak. Penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling* (Sugiyono, 2010). Teknik sampling ini digunakan untuk penentuan sampel berdasarkan undian yang dilakukan dari 8 (delapan) biro/unit kerja pada populasi yang ada di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.

3.3 Variabel Penelitian

3.3.1 Klasifikasi Variabel

Variabel penelitian diklasifikasikan menjadi tiga bagian, yaitu variabel bebas, variabel terikat, dan variabel mediasi. Variabel bebas (*independent variabel*) adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain. Variabel terikat (*dependent variabel*) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Selain itu juga terdapat variabel mediasi yang fungsinya mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat (Sanusi, 2012: 50).

Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja. Variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah kecerdasan emosional. Sedangkan, variabel mediasi adalah gaya kolaborasi dan gaya kompromi.

3.3.2 Definisi Operasional Variabel

1. Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat akhir keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu. Kinerja berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik atau tidak. Jika karyawan melaksanakan tugas mereka dengan baik, itu artinya mereka puas dengan pekerjaan atau mereka. Sebaliknya, jika karyawan memiliki kinerja yang buruk biasanya mereka tidak puas dengan pekerjaan atau mereka. Begitu pula dengan karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah, jika mereka puas dengan pekerjaan mereka maka akan mencapai hasil maksimal dalam tingkat akhir periode, artinya karyawan memiliki kinerja yang baik. Kinerja diukur dengan 5 item pertanyaan dengan menggunakan skala dari Mathis dan Jackson (2002) dengan memakai skala *Like Likert* dimulai dari 1 = dalam ukuran paling kecil sampai dengan 5 = ukuran paling besar (d disesuaikan dengan konteks pertanyaan). Contoh dari item pertanyaan yaitu “saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang lebih banyak dari distandarkan”, ”saya dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi”, “pekerjaan saya tidak pernah disalahkan oleh rekan kerja maupun atasan”, “saya masuk dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan”, serta “saya sering melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama”.

2. Gaya Kolaborasi

Gaya kolaborasi merupakan salah satu gaya manajemen konflik yang digunakan untuk meminimalisir konflik agar tidak menjadi penghambat dalam peningkatan kinerja karyawan. Gaya kolaborasi digunakan agar pihak-pihak yang saling bertentangan akan sama-sama memperoleh hasil yang memuaskan, karena mereka justru bekerjasama secara sinergis dalam menyelesaikan persoalan dengan tetap menghargai pihak lain. Perbedaan pendapat serta ambisi yang berbeda-beda dari setiap karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah tidak jarang menjadi dasar konflik antar karyawan. Gaya kolaborasi diukur dengan 3 item pertanyaan dengan menggunakan skala dari Thomas (1992) dengan memakai skala *Like Likert* dimulai dari 1 = dalam ukuran paling kecil sampai dengan 5 = ukuran paling besar (d disesuaikan dengan konteks pertanyaan). Contoh dari item pertanyaan yaitu “saya memberitahu kepada orang lain tentang pendapat saya dan juga meminta mereka untuk memaparkan pendapatnya”, ”saya berusaha untuk tetap menjalankan pekerjaan saya walaupun dalam perbedaan pendapat”, serta “saya selalu meminta bantuan orang lain untuk menemukan solusi dalam pekerjaan”.

3. Gaya Kompromi

Gaya kompromi merupakan gaya menyelesaikan konflik dengan cara melakukan negosiasi terhadap pihak-pihak yang berkonflik, sehingga kemudian menghasilkan solusi (jalan tengah) atas konflik yang sama-sama memuaskan. Dalam gaya kompromi tidak semua keinginan, pendapat atau tuntutan karyawan

dipenuhi secara keseluruhan akan tetapi hanya beberapa dari kepentingan tersebut yang bisa diterima oleh masing-masing pihak. Gaya kompromi diukur dengan 3 item pertanyaan dengan menggunakan skala dari Thomas (1992) dengan memakai skala *Like Likert* dimulai dari 1 = dalam ukuran paling kecil sampai dengan 5 = ukuran paling besar (d disesuaikan dengan konteks pertanyaan). Contoh dari item pertanyaan yaitu “ketika ada konflik, saya mencoba mencari solusi bersama atau mencari hal yang disepakati”, ”saya mencoba menemukan kombinasi yang adil antara keuntungan dan kerugian untuk semua pihak”, serta “ketika ada konflik ditempat kerja, saya mengusulkan jalan tengah dari pendapat yang sudah ada”.

4. Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional adalah sebagai kemampuan yang mencakup pengendalian diri, semangat, dan ketekunan, serta kemampuan untuk memotivasi diri sendiri. Kecerdasan emosional berarti mengetahui emosi secara efektif untuk mencapai tujuan, membangun hubungan produktif dan meraih keberhasilan ditempat kerja. Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional akan membantu mereka dalam proses pengelolaan konflik dan meminimalisir konflik dan menjadikan konflik sebagai sarana peningkatan kinerja. Kecerdasan emosional diukur dengan 5 item pertanyaan dengan menggunakan skala dari Goleman (2009) dengan memakai skala *Like Likert* dimulai dari 1 = dalam ukuran paling kecil sampai dengan 5 = ukuran paling besar (d disesuaikan dengan konteks pertanyaan). Contoh dari item pertanyaan yaitu “saya tahu apa yang bisa saya lakukan dan apa yang tidak bisa saya lakukan”, ”saya selalu mempertimbangkan

perasaan orang lain ketika saya menyelesaikan konflik ditempat kerja”, “saat sedang stres saya mengalihkan perhatian dengan melakukan hal-hal positif”, “saya dapat merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain”, serta “saya dapat menjadi pendengar yang baik saat rekan kerja saya berkeluh kesah”.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber pertama seperti dari hasil wawancara ataupun pengisian kuesioner. Sedangkan data sekunder diperoleh dari data yang diperoleh dari objek penelitian yaitu data yang ada di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.

3.4.1 Metode Kuesioner

Ferdinand (2011:30) mengemukakan bahwa kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data. Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebar kepada karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. Penelitian melalui metode kuesioner ini dilaksanakan peneliti selama 5 hari mulai dari tanggal 21 agustus-25 agustus 2015.

3.4.2 Metode Wawancara

Sugiyono (2013:194) metode wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya

sedikit atau kecil. Wawancara dilakukan peneliti kepada kepala biro SDM dan Umum Bapak IR. Dicky Yuana Rady. Pertanyaan yang diajukan peneliti kepada narasumber adalah mengenai permasalahan atau konflik yang sering terjadi antar karyawan serta cara menyelesaikan konflik tersebut di Perum Perhutani Regional Jawa Tengah.

3.5 Uji Instrumen Data

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Jika dalam tampilan output *Cronbach Alpha* nilai r hitung > dari r tabel dan nilainya positif, maka butir pertanyaan dinyatakan valid.

Jumlah responden dalam uji validitas ini menggunakan 30 responden (Sugiyono, 2010:177), yaitu karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. Berdasarkan 30 responden tersebut, nilai df adalah 28 dan besarnya nilai r tabel *Product Moment* adalah 0.361. Hasil uji coba kuesioner kepada 30 responden diperoleh hasil uji validitas yang tertera pada lampiran. Berikut tabel uji validitas yang telah penulis rangkum:

Tabel 3.1
Uji Validitas Kecerdasan Emosional

No	Item Pertanyaan	r hitung		r tabel	Kriteria
1	X1.1	0.843	>	0.361	Valid
2	X1.2	0.831	>	0.361	Valid
3	X1.3	0.824	>	0.361	Valid
4	X1.4	0.826	>	0.361	Valid
5	X1.5	0.850	>	0.361	Valid
6	X1.6	0.828	>	0.361	Valid
7	X1.7	0.839	>	0.361	Valid
8	X1.8	0.833	>	0.361	Valid
9	X1.9	0.838	>	0.361	Valid
10	X1.10	0.838	>	0.361	Valid
11	X1.11	0.836	>	0.361	Valid
12	X1.12	0.823	>	0.361	Valid

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015

Berdasarkan hasil uji validasi variabel kecerdasan emosional (X1) dapat dilihat pada tabel 3.1 validitas menunjukkan, bahwa semua item pertanyaan memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari 0.361, yang artinya 12 indikator pertanyaan tentang kecerdasan emosional dinyatakan valid.

Tabel 3.2
Uji Validitas gaya kolaborasi

No.	Item Pertanyaan	r hitung		r tabel	Kriteria
1.	Y1.1	0.766	>	0.361	Valid
2.	Y1.2	0.835	>	0.361	Valid
3.	Y1.3	0.838	>	0.361	Valid
4.	Y1.4	0.826	>	0.361	Valid
5.	Y1.5	0.787	>	0.361	Valid
6.	Y1.6	0.794	>	0.361	Valid
7.	Y1.7	0.812	>	0.361	Valid

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015

Pada hasil uji validitas variabel gaya kolaborasi (Y1) pada tabel 3.2 menunjukkan, bahwa semua item pertanyaan memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari 0.361, yang artinya 7 indikator pertanyaan gaya kolaborasi dinyatakan valid.

Tabel 3.3
Uji Validitas Gaya Kompromi

No.	Item Pertanyaan	r hitung		r tabel	Kriteria
1.	Y2.1	0.831	>	0.361	Valid
2.	Y2.2	0.845	>	0.361	Valid
3.	Y2.3	0.817	>	0.361	Valid
4.	Y2.4	0.859	>	0.361	Valid
5.	Y2.5	0.818	>	0.361	Valid
6.	Y2.6	0.845	>	0.361	Valid
7.	Y2.7	0.816	>	0.361	Valid

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015

Hasil uji validitas variabel gaya kompromi (Y2) pada tabel 3.3 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari 0.361, yang artinya 7 indikator pertanyaan tentang gaya kompromi dinyatakan valid.

Tabel 3.4
Uji Validitas Kinerja

No.	Item Pertanyaan	r hitung		r tabel	Kriteria
1.	Y3.1	0.847	>	0.361	Valid
2.	Y3.2	0.839	>	0.361	Valid
3.	Y3.3	0.832	>	0.361	Valid
4.	Y3.4	0.837	>	0.361	Valid
5.	Y3.5	0.840	>	0.361	Valid
6.	Y3.6	0.849	>	0.361	Valid
7.	Y3.7	0.833	>	0.361	Valid
8.	Y3.8	0.837	>	0.361	Valid
9.	Y3.9	0.827	>	0.361	Valid
10.	Y3.10	0.845	>	0.361	Valid

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015

Hasil uji validitas variabel kinerja (Y3) pada tabel 3.4 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari 0.361, yang artinya 10 indikator pertanyaan tentang kinerja dinyatakan valid.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011: 47). Salah satu cara yang dapat digunakan untuk pengukuran reliabilitas yaitu dengan *one shot* dengan menggunakan SPSS dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,70$. Hasil uji reliabilitas instrument penelitian dapat dilihat pada tabel 3.5.

Tabel 3.5 Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>		Kriteria (Nunnally)	Keterangan
1.	Kecerdasan Emosional (X1)	0.858	>	0.70	Reliabel
2.	Gaya Kolaborasi (Y1)	0.828	>	0.70	Reliabel
3.	Gaya Kompromi (Y2)	0.853	>	0.70	Reliabel
4.	Kinerja (Y3)	0.859	>	0.70	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Metode Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya (Sugiyono, 2007:128). Data-data statistik yang dikumpulkan umumnya masih acak, mentah dan tidak terorganisir dengan baik. Data-data tersebut harus diringkas dengan baik dan teratur, baik dalam bentuk tabel atau presentasi grafis. Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian (Ferdinand, 2011:271).

Teknik *scoring* yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

Menurut Ferdinand (2011:274) dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Three-box Method*), maka nilai indeks dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

Dimana:

F1 = frekuensi responden yang menjawab 1

F2 = frekuensi responden yang menjawab 2

Dst. F5 = frekuensi responden yang menjawab 5

Angka indeks yang dihasilkan dimulai dengan angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90, tanpa angka 0. Dengan menggunakan *three-box method*, maka

rentang sebesar 90 dibagi tiga sehingga menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi indeks dalam penelitian ini, yaitu:

10.00 – 40 = Rendah

40.01 – 70 = Sedang

70.01 – 100 = Tinggi

Dengan dasar ini, maka peneliti menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

3.6.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk mendeteksi normalitas data dapat dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Terdapat metode lain yang juga dapat digunakan untuk menguji normalitas yaitu dengan melihat probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dan distribusi normal (Ghozali, 2011:160).

3.6.2.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dalam model regresi, salah satunya dapat dilakukan dengan *Variance Inflation Factor* (VIF). Ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabelitas variabel independen yang terpilih yang tidak

dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF=1/Tolerance$) (Ghozali, 2011:105).

3.6.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas 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 lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya Heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji glejser. Uji glejser ini mengusulkan untuk meregres nilai absolute residual terhadap variabel independen (Ghozali, 2011:139). Dasar analisis dari uji heteroskedastisitas ini adalah:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.6.3 Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini menggunakan data ordinal dan untuk menguji hipotesis, penguji menggunakan uji signifikansi parameter individual (uji t). Ghozali (2011: 98) menyatakan uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel

dependen. Pengujian dilakukan dengan signifikansi level 5% ($\alpha = 0,05$). Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_0 : variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

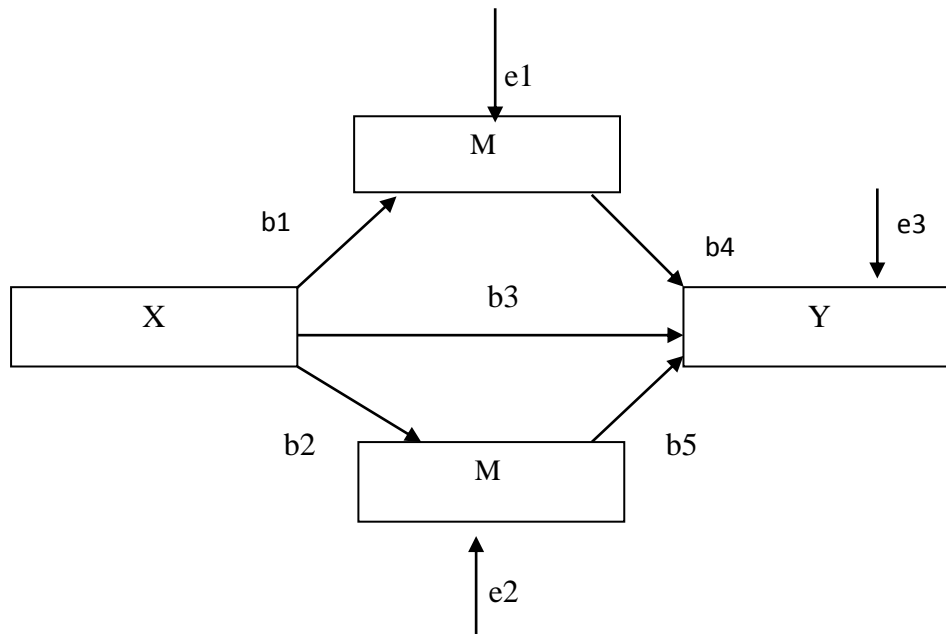
H_1 : variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen

Penerimaan atau penolakan hipotesis menggunakan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai t hitung $> t$ tabel atau nilai sig hitung $< sig$ tabel ($\alpha = 0.05$) maka H_0 ditolak H_1 diterima yang berarti terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen
- b. Jika nilai t hitung $< t$ tabel nilai sig hitung $> sig$ tabel ($\alpha = 0.05$), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak berarti terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.
- c. Menentukan t tabel dapat dinilai dari *deegree of freedom* (df) = $n-2$, dalam hal ini (n) adalah jumlah sampel (Ghozali, 2011:53). Sehingga dalam penelitian ini besarnya (df) dihitung $120-2 = 118$. Dengan *alpha* 0.05 dan uji dua sisi dapat dilihat t tabel sebesar (1.98), tabel lengkap terlampir.

3.6.4 Metode Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Ghozali (2011), analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel.



Gambar 3.2. Model Jalur Penelitian

Persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y1 = b1 X + e1$$

$$Y2 = b2 X + e2$$

$$Y3 = b3X + e3,$$

$$b1 X + b4Y1 + e3 \text{ dan } b2 X + b5Y2 + e3$$

Keterangan :

Y1 = Gaya Kolaborasi

Y2 = Gaya Kompromi

Y3 = Kinerja

b1, b2, b3, b4, b5 = Koefisien Regresi

X = Kecerdasan Emosional

e = Unexplained Variance

Interpretasi dari analisis jalur tersebut adalah sebagai berikut:

Pengaruh dari X (Kecerdasan emosional) ke Y3 (Kinerja)

Pengaruh langsung = b_3

Pengaruh tidak langsung (melalui Y1) = $b_1 \times b_4$

Total pengaruh koefisien jalur = $b_3 + (b_1 \times b_4)$

Pengaruh tidak langsung (melalui Y2) = $b_2 \times b_5$

Total pengaruh koefisien jalur = $b_3 + (b_2 \times b_5)$

Pengaruh dari Y1 (Gaya Kolaborasi) ke Y3 (Kinerja)

Pengaruh langsung = b_4

Pengaruh dari Y2 (Gaya Kompromi) ke Y3 (Kinerja)

Pengaruh langsung = b_5

Dalam penentuan terdapat atau tidaknya efek mediasi atau *intervening* dalam model, dapat dilihat dari kriteria seperti dibawah ini yaitu:

1. Jika nilai pengaruh total koefisien jalur $>$ nilai pengaruh langsungnya, maka terdapat hubungan *intervening*/mediasi
2. Jika nilai pengaruh total koefisien jalur $<$ nilai pengaruh langsungnya, maka tidak terdapat hubungan *intervening*/mediasi. (Ghazali, 2011:273).

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian tentang “Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Gaya Manajemen Konflik Kolaborasi dan Kompromi (studi pada karyawan perum perhutani divisi regional jawa tengah)”. Maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosional pada gaya kolaborasi. Hal ini memberikan gambaran bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional seorang maka akan semakin baik pengelolaan konflik dengan menggunakan gaya kolaborasi.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosional pada gaya kompromi. Hal ini memberikan gambaran bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional seorang maka akan semakin baik pengelolaan konflik dengan menggunakan gaya kompromi.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan gaya kolaborasi dan gaya kompromi pada kinerja. Hal ini memberikan gambaran bahwa pengelolaan konflik dengan gaya kolaborasi dan kompromi yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosional pada kinerja. Hal ini memberikan gambaran bahwa semakin baik dan tinggi kecerdasan emosional seseorang maka semakin tinggi kinerjanya dalam sebuah organisasi.

5. Ada pengaruh positif kecerdasan emosional pada kinerja yang dimediasi oleh gaya kolaborasi dan gaya kompromi. Hal ini menggambarkan kemampuan kecerdasan emosional yang tinggi akan membantu seseorang dalam mengelola konflik dengan menggunakan gaya manajemen konflik kolaborasi dan kompromi sehingga dapat meningkatkan kinerja.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Praktis

1. Organisasi(Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah)
 - a. Organisasi perlu memberikan konseling untuk memberikan pemahaman tentang manfaat kecerdasan emosional untuk diri sendiri maupun dalam memahami kondisi emosional orang lain.
 - b. Organisasi bisa memfasilitasi acara/agenda yang bisa membuat karyawan bisa berinteraksi lebih sering agar terjalin komunikasi yang baik yang dapat membantu karyawan saling memahami karakteristik rekan kerja mereka.
2. Karyawan
 - a. Karyawan diharapkan mampu mengelola konflik antar rekan kerja dengan kecerdasan emosional yang dimilikinya agar konflik bisa diselesaikan dan tidak berkepanjangan, sehingga tidak menghambat pekerjaan yang dapat menurunkan kinerja dalam organisasi.
 - b. Karyawan diharapkan mampu menjalin hubungan dengan baik dengan rekan kerjanya dan saling berbagi informasi tentang pekerjaan mereka,

agar memudahkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

5.2.2 Saran Teoritis

Bagi Peneliti selanjutnya diharapkan dapat untuk menguji faktor-faktor lainnya yang dapat meningkatkan kinerja selain kecerdasan emosional, gaya kolaborasi dan gaya kompromi seperti gaya manajemen konflik lainnya (gaya kompetisi, gaya menghindar dan gaya mengakomodasi) dan Organizationa Civitizenship Behavior (OCB).

DAFTAR PUSTAKA

- Agwu, O. M. 2013. Conflict Management and Employees Performance in Julius Berger Nigeria Plc. Bonny Island. *International Journal: Human Resource Management and Labor Studies*, pp. 34-45.
- Anastasia, N. J. O. 2003. *Analisis Faktor Fundamental Dan Risiko Sistematis Terhadap Harga Saham Property Di Bursa Efek Indonesia*. Jurnal Akuntansi Dan Keuangan. Universitas Kristen Petra.
- Bourdman, S. K. dan Horowitz S. V. 1994. Constructive Conflict Management And Social Problem: An Introduction. *International Journal: conflict management*, pp. 27-43.
- Cooper, R.K. dan Sawaf, A. 2000. *Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Alih Bahasa Tita M Kanita. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Cornick. Mc dan Tiffin, 2003. *Manajemen Kinerja*. Alih Bahasa Amanda T Pramundari Bandung: Badan Penerbit Alfabeta.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo,
- Ferdinand, Augusty. 2011. *Metode Penelitian Manajemen (Edisi Ketiga)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James. L. 2000. *Organisasi, perilaku, struktur dan proses (Edisi kelima)*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Goleman, D. 1997. *Emotional Intelligence*. Alih Bahasa Tri Maya. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- 2000. *Working With Emotional Intellegent*. Alih Bahasa Edi Efendi Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- 2009. *Emotional Intelligence: Kecerdasan Emosional, Mengapa EI Lebih Penting Dari IQ*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali. Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19 (Edisi 5)*. Semarang: Badan Penerbit Undip..
- Gitosudarmo, I dan I Nyoman Sudita. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hofstede, G. 1984. The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. *International journal: Academy of Management Review*, Vol. 9 No. 3, pp. 389-398.
- Iman, E. 2004. *Paradigma Baru Kecerdasan Emosional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jetten, J., Postmes, T. dan Mcauliffe, B.J. 2002. We're All Individuals: Group Norms of Individualism and Collectivism Levels of Identification and Identity Threat. *International Journal: Social Psychology*, Vol. 32, pp. 189-207.
- Jehn, K.A. 1995. A Multimethod Examination of the Benefit and Detriments of Intragroup Conflict. *International journal : Administrative Science Quarterly*, Vol.40 No.2, pp. 256- 282.

- 1997. A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions In Organizational Group. *International journal: Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 No. 3, pp. 530- 557.
- Kahtani, A. A. 2013. Employee Emotional and Employee Performance in the Higher Education Institutions in Saudi Arabia: A Proposed Theoretical Framework. *International Journal: Bussiness and Social Science*, Vol. 4 No. 9, pp. 80-95.
- Kim, T.Y., Wang, C., Kondo, M. dan Kim, T.H. 2007. Conflict Management Style: The Differences Among the Chinese, Japanese and Koreans. *International Journal: Conflict Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 23-42.
- Kusnadi, HMA. 2001. *Pengantar Bisnis dan Wiraswasta*. Malang: Univesitas Brawijaya.
- Leung, K. dan Tjosvold, D. 1998. Introduction: Conflict Management Styles: The Differences Among The Chinese, Japanese And Koreans. *International Journal: Conflict Management*. Vol. 18 No. 1 pp. 23-41.
- Lestari, S. 2012. *Psikologi Keluarga*. Jakarta: Kencana.
- Mangkunegara, A. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, A. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Martin, A. D. 2000. *Kompetensi Model, Tren Baru Revitalisasi SDM*. Jakarta: PT. Refika Aditama.
- Marquis, dan Huston. 2010. *Kepemimpinan Dan Manajemen Keperawatan (Edisi ketujuh)*. Alih Bahasa Indra Efendi. Jakarta: Salemba Medika.
- Mathis, dan Jackson, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Pertama)*. Yogyakarta: Erlangga.
- Mohamed, R. F. dan Yousef, R.H. 2014. Emotional Intellegence and Conflict Management Style among Nurse Managers at Assiut University Hospitals. *International Journal: Educational and Practice*, Vol. 5 No. 5, pp. 160-165.
- Muhyadi. 1989. *Sumbangan Karyawan Untuk Pengembangan Perusahaan*. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Nimran, Umar. 1999. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prehalindo.
- Patton, P. 2002. *EQ-Development From Success To Significance*. Alih Bahasa Cindy Cristine. Jakarta: Prehalindo.
- Robbins, S. P. 1996. *Perilaku Organisasi Edisi Kelima (Jilid 2)*. Jakarta: Prehalindo
- 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh (Jilid I)*. Alih Bahasa Bob Sabran dan Devri Barnadi. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sanusi, Anwar. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sharma, Tanu. dan Sehrawat, A. 2014. Emotional Intellegence and Conflict Management: An Empirical Study in Indian Context. *International Journal: Engineering, Business and Enterprise Application*, pp. 104-108.

- Shih, His-an. dan S, Ely. 2010. Conflict Management Style Emotional Intellegent and Job Performance in Public Organization. *International journal: Conflict Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 147-168.
- Sugiyono.2013. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Badan Penerbit Alfabeta.
- Tridhonanto.2009. *Melejitkan Kecerdasan Emosi (EQ) Buah Hati*.Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Thomas. K. W. 1992. Conflict And Negotiation In Organization. *International Journal: Organizational Behavior*, Vol.13 No. 266 , pp. 265-274.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- 2010. *Konflik Dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi Dan Penelitian)*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Winardi. 1996. *Kamus Istilah Ekonomi*. Bandung. Tarsito.

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS EKONOMI

Gedung C, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang – 50229
Telp. +62248508015 Fax. +62248508015
Laman: <http://fe.unnes.ac.id>

Nomor : 1942/UN37.1.7/PP/2015
Hal. : Ijin penelitian

18 Agustus 2015

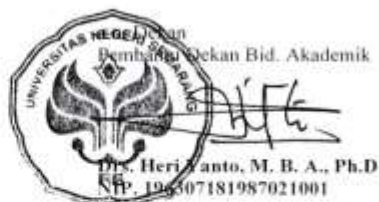
Yth. Kepala Badan Penanaman Modal Daerah Provinsi Jawa Tengah
Jl. Mgr. Soegiopranoto No. 1
Semarang

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa kami:

Nama : Meliana Kumala
NIM : 7311411152
Prodi/Jur. : Manajemen SDM. S1
Semester : Genap, 2014/2015

Bermaksud akan menyusun skripsi dengan judul: "Pengaruh Kecerdasan Emosional Pada Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Gaya Manajemen Konflik Kolaborasi dan Kompromi (Studi pada Karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah)". Berkenaan dengan hal tersebut mohon kiranya agar mahasiswa yang bersangkutan dapat diijinkan untuk melakukan penelitian di perusahaan yang Saudara pimpin dengan alokasi waktu bulan Agustus 2015.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya, kami sampaikan terima kasih



Tembusan Yth.
Ketua Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi UNNES

FM-05-AKD-24



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
 UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS EKONOMI
 Gedung C, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang – 50229
 Telp. +62248508015 Fax. +62248508015
 Laman: <http://fe.unnes.ac.id>

Nomor : 1942/UN37.1.7/PP/2015
 Hal. : Ijin penelitian

18 Agustus 2015

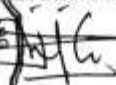
Yth. Kepala Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah
Jl. Pahlawan No. 3
Semarang

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa kami:

Nama : Meliana Kumala
 NIM : 7311411152
 Prodi/Jur. : Manajemen SDM, S1
 Semester : Genap, 2014/2015

Bermaksud akan menyusun skripsi dengan judul: "Pengaruh Kecerdasan Emosional Pada Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Gaya Manajemen Konflik Kolaborasi dan Kompromi (Studi pada Karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah)". Berkenaan dengan hal tersebut mohon kiranya agar mahasiswa yang bersangkutan dapat diijinkan untuk melakukan penelitian di perusahaan yang Saudara pimpin dengan alokasi waktu bulan Agustus 2015.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya, kami sampaikan terima kasih

Perwakilan Bid. Akademik

 Dr. S. Heri Yanto, M. B. A., Ph.D
 NIP. 196307181987021001

Tembusan Yth.
 Ketua Jurusan Manajemen
 Fakultas Ekonomi UNNES

FM-05-AKD-24



**PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH
BADAN PENANAMAN MODAL DAERAH**

Alamat : Jl. Mgr. Soegiopranoto No. 1 Telepon : (024) 3547091 – 3547438 – 3541487
Fax : (024) 3549560 E-mail : bpmd@jatengprov.go.id <http://bpmd.jatengprov.go.id>
Semarang - 50131

**REKOMENDASI PENELITIAN
NOMOR :070/2365/04.2/2015**

- Dasar : 1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2014 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian;
2. Peraturan Gubernur Jawa Tengah No. 74 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Pelayanan Terpadu Satu Pintu Pada Badan Penanaman Modal Daerah Provinsi Jawa Tengah;
3. Peraturan Gubernur Jawa Tengah No. 22 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Gubernur Jawa Tengah No. 67 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Jawa Tengah.
- Memperhatikan : Surat Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang Nomor : 1942/UN37.1.7/PP/2015 tanggal 18 Agustus 2015 perihal Ijin Penelitian.

Kepala Badan Penanaman Modal Daerah Provinsi Jawa Tengah, memberikan rekomendasi kepada :

1. Nama : MELIANA KUMALA
2. Alamat : Jl. Jakarta Timur Dalam D.5/6 RT. 13, RW. 10, Kel. Bekasi Jaya, Kec. Bekasi Timur, Kota Bekasi, Provinsi Jawa Barat
3. Pekerjaan : Mahasiswa S1

Untuk : Melakukan penelitian dengan rincian sebagai berikut :

- a. Judul Proposal : PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL PADA KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH GAYA MANAJEMEN KONFLIK KOLABORASI DAN KOMPROMI (STUDI PADA KARYAWAN PERUM PERHUTANI DIVISI REGIONAL JAWA TENGAH).
- b. Tempat / Lokasi : Kota Semarang,
- c. Bidang Penelitian : Ekonomi
- d. Waktu Penelitian : 21 Agustus s.d. 28 Agustus 2015
- e. Penanggung Jawab : Nury Ariani Wulansari, SE, M.Sc
- f. Status Penelitian : Baru
- g. Anggota Peneliti : -
- h. Nama Lembaga : Universitas Negeri Semarang

Ketentuan yang harus ditaati adalah :

- a. Sebelum melakukan kegiatan terlebih dahulu melaporkan kepada Pejabat setempat / Lembaga swasta yang akan di jadikan obyek lokasi;
- b. Pelaksanaan kegiatan dimaksud tidak disalah gunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan pemerintahan;
- c. Setelah pelaksanaan kegiatan dimaksud selesai supaya menyerahkan hasilnya kepada Kepala Badan Penanaman Modal Daerah Provinsi Jawa Tengah;
- d. Apabila masa berlaku Surat Rekomendasi ini sudah berakhir, sedang pelaksanaan kegiatan belum selesai, perpanjangan waktu harus diajukan kepada instansi pemohon dengan menyertakan hasil penelitian sebelumnya;
- e. Surat rekomendasi ini dapat diubah apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dan akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Semarang, 21 Agustus 2015

KEPALA BADAN PENANAMAN MODAL DAERAH
PROVINSI JAWA TENGAH


Dr. SUJARWAN EDUWATMOKO, M.Si
 Pembina Utama Muda
 NIP. 19681204 199203 1 012



PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH
BADAN PENANAMAN MODAL DAERAH

Alamat : Jl. Mgr. Soegiopranoto No. 1 Telepon : (024) 3547091 – 3547438 – 3541487
 Fax : (024) 3549560 E-mail : bpmd@jatengprov.go.id <http://bpmd.jatengprov.go.id>
 Semarang - 50131

Semarang, 21 Agustus 2015

Nomor : 070/ 3566 /2015
 Lampiran : 1 (Satu) Lembar
 Perihal : Rekomendasi Penelitian

Kepada
 Yth. Walikota Semarang
 up. Kepala Badan Kesbangpol Kota
 Semarang;

Dalam rangka memperlancar pelaksanaan kegiatan penelitian bersama ini terlampir disampaikan Rekomendasi Penelitian Nomor : 070/2365/04.2/2015 Tanggal 21 Agustus 2015 atas nama MELIANA KUMALA dengan judul proposal PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL PADA KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH GAYA MANAJEMEN KONFLIK KOLABORASI DAN KOMPROMI (STUDI PADA KARYAWAN PERUM PERHUTANI DIVISI REGIONAL JAWA TENGAH), untuk dapat ditindaklanjuti.

Demikian untuk menjadi maklum dan terimakasih.

KEPALA BADAN PENANAMAN MODAL DAERAH
 PROVINSI JAWA TENGAH


IR. SUJARWANTO DWIATMOKO, M.Si
 Pembina Utama Muda
 NIP. 19651204 199203 1 012

Tembusan :

1. Gubernur Jawa Tengah;
2. Kepala Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah;
3. Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah;
4. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang;
5. Sdr. MELIANA KUMALA.



PEMERINTAH KOTA SEMARANG
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Jl. Pemuda No. 175 Semarang Telp. 3584045 - Hunting: 3584077 Pws. 2601,2602,2603,2604,2605,2606 Fax. 3584045

REKOMENDASI PENELITIAN

NOMOR : 070/1240/VIII/2015

- I. Dasar :
1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 64 Tahun 2011 tanggal 20 Desember 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian.
 2. Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 13 tahun 2008, Tanggal 7 Nopember 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kota Semarang.
 3. Peraturan Walikota Semarang Nomor 44 Tahun 2008 Tanggal 24 Desember 2008 tentang Penjabaran Tugas dan Fungsi Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Kota Semarang.
- II. Memperhatikan :
- Surat Dari Badan Penanaman Modal Daerah Provinsi Jawa Tengah
 Nomor : 070/2365/04.2/2015
 Tanggal : 21 Agustus 2015
- III. Pada Prinsipnya kami **TIDAK KEBERATAN / DAPAT MENERIMA** atas Pelaksanaan Penelitian / Survey di Kota Semarang.
- IV. Yang dilaksanakan oleh :
1. Nama : **Meliana Kumala**
 2. Kebangsaan : Indonesia
 3. Alamat : Jl. Taman Siswa Gang Cempaka sari
 4. Pekerjaan : Mahasiswa
 5. Penanggung jawab : Nury Ariani Wulansari, SE, M.Sc
 6. Judul Penelitian : "Pengaruh Kecerdasan Emosional Pada Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Gaya Manajemen Konflik Kolaborasi Dan Kompromi (Studi Pada Karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah)"
 7. Lokasi : Kota Semarang

V. Ketentuan yang harus ditaati adalah :

1. Sebelum melakukan kegiatan terlebih dahulu melaporkan kepada Pejabat Setempat/Lembaga Swasta yang akan dijadikan obyek lokasi untuk mendapatkan petunjuk seperlunya dengan menunjukkan Surat Pemberitahuan ini.
2. Pelaksanaan survey / riset tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan pemerintahan. Untuk penelitian yang mendapat dukungan dana sponsor baik dari dalam negeri maupun luar negeri, agar dijelaskan pada saat mengajukan perijinan. Tidak membahas masalah Politik dan atau Agama yang dapat menimbulkan terganggunya stabilitas keamanan dan ketertiban.
3. Surat rekomendasi dapat dicabut dan dinyatakan tidak berlaku apabila pemegang Surat Rekomendasi ini tidak mentaati / mengindahkan peraturan yang berlaku atau obyek penelitian menolak untuk menerima Peneliti.
4. Setelah survey/riset selesai supaya menyerahkan hasilnya kepada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Semarang

VI. Surat Rekomendasi Penelitian ini berlaku dari :

Tanggal 24 Agustus 2015 s/d 24 Februari 2016

VII. Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Semarang, 24 Agustus 2015
A.n. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik
Kota Semarang
Sekretaris



Drs. R. DJATI PR LJONO, MSI

Pembina Tk. I

NIP 19610214 198603 1 009

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

DAFTAR KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN

Jenis kelamin : Pria Wanita

Usia : tahun

Biro :

PETUNJUK PENGISIAN

1. Jawablah setiap pertanyaan sesuai dengan pendapat Saudara.
2. Pernyataan dalam kuesioner ini tidak ada kaitannya dengan perusahaan atau penilaian pimpinan terhadap Saudara.
3. Pilihlah jawaban dengan memberi tanda *checklist* (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Saudara.

Adapun makna tanda tersebut adalah sebagai berikut:

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

TS = Tidak Setuju (2)

KS = Kurang Setuju(3)

S = Setuju (4)

SS = Sangat Setuju (5)

Variabel Kecerdasan Emosional

No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
	Kesadaran diri					
1.	Saya tahu kelemahan saya dan saya mengembangkan kemampuan yang saya miliki tanpa menutupi kelemahan tersebut.					
2.	Saya tahu apa yang bisa saya lakukan dan yang tidak bisa saya lakukan.					
3.	Saya tetap bisa tenang bahkan ketika saya marah atau panik karena sesuatu hal.					
	Pengaturan diri					
4.	Saya selalu mempertimbangkan perasaan orang lain ketika saya menyelesaikan konflik ditempat kerja.					
5.	Saya kadang-kadang egois dalam memberikan pendapat.					
	Motivasi					
6.	Saat sedang stres, saya mengalihkan perhatian dengan melakukan hal-hal yang positif.					
7.	Saat sedang mengalami kegagalan, saya tidak mudah putus asa.					
	Empati					
8.	Saya dapat merasakan apa yang sedang dirasakan oleh orang lain.					
9.	Saya selalu terbuka kepada orang lain mengenai kondisi saya.					
	Keterampilan Sosial					
10.	Saya dapat mendamaikan konflik yang terjadi diantara rekan kerja saya.					
11.	Saya mampu bekerjasama dengan karyawan lain ditempat saya bekerja.					
12.	Saya dapat menjadi pendengar yang baik saat rekan kerja saya berkeluh kesah.					

Variabel Gaya Kolaborasi

No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
Kerjasama						
13.	Saya berusaha memutuskan jalan tengah atas pendapat saya dan orang lain.					
14.	Saya selalu mengambil jalan berdiskusi pada setiap masalah					
15.	Saya memberitahu kepada orang lain tentang pendapat saya dan juga meminta mereka untuk memaparkan pendapatnya.					
Egois						
16.	Saya berusaha untuk tetap menjalankan pekerjaan saya walaupun dalam perbedaan pendapat.					
17.	Saya berusaha untuk langsung mengambil alih semua urusan dan persoalan dari awal.					
Bergantung pada Orang Lain						
18.	Saya selalu mencari bantuan orang lain untuk menemukan solusi dalam pekerjaan.					
19.	Saya selalu membagi masalah dengan orang lain, agar cepat terselesaikan masalah tersebut.					

Variabel Gaya Kompromi

No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
	Keterbukaan					
20.	Ketika ada konflik ditempat kerja, saya mencoba mencari solusi bersama atau mencari hal yang disepakati bersama.					
21.	Saya akan membiarkan orang lain mendapatkan jabatan, jika mereka juga melakukan hal demikian terhadap saya.					
	Kerjasama					
22.	Saya mencoba menemukan kombinasi yang adil antara keuntungan dan kerugian untuk semua pihak.					
23.	Ketika sedang berdiskusi menyelesaikan konflik (masalah), saya menyerah terhadap beberapa hal dalam bertukar pikiran dengan orang lain.					
24.	Saya mencoba mengajak orang lain mencapai kesepakatan bersama.					
	komunikasi					
25.	Ketika ada konflik ditempat kerja, saya mengusulkan jalan tengah dari pendapat yang sudah ada.					
26.	Ketika saya sedang berdiskusi untuk menyelesaikan konflik, saya mencoba menemukan posisi yang dapat menengahi pendapat saya dan orang lain.					

Variabel Kinerja

No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
	Kuantitas					
27.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang lebih banyak dari yang distandarkan.					
28.	Pekerjaan yang saya hasilkan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan.					
	Kualitas					
29.	Saya dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi.					
30.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang lebih baik dari yang distandarkan.					
	Keandalan					
31.	Pekerjaan saya tidak pernah disalahkan oleh rekan kerja maupun atasan.					
32.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya sesuai yang ditentukan.					
	Kehadiran					
33.	Saya tidak pernah terlambat masuk kerja.					
34.	Saya masuk dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan.					
	Kemampuan Bekerjasama					
35.	Saya mengutamakan kerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.					
36.	Saya sering melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama.					

Lampiran 3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kecerdasan Emosional

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	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.846	.858	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	42.6333	32.378	.385	.617	.843
x1.2	42.9000	29.610	.561	.591	.831
x1.3	42.9000	31.128	.703	.652	.824
x1.4	42.8000	31.200	.657	.754	.826
x1.5	44.5667	30.668	.378	.544	.850
x1.6	42.9000	29.334	.590	.787	.828
x1.7	42.8333	31.730	.442	.432	.839
x1.8	42.6000	31.352	.532	.510	.833
x1.9	42.6667	32.989	.473	.410	.838
x1.10	42.7667	32.392	.468	.724	.838
x1.11	42.9000	30.783	.492	.633	.836
x1.12	42.7000	30.217	.672	.764	.823

2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Gaya Kolaborasi

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	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.833	.828	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1.1	24.4000	8.731	.830	.927	.766
y1.2	24.2333	10.599	.423	.254	.835
y1.3	24.3667	11.275	.378	.649	.838
y1.4	24.4333	10.461	.481	.301	.826
y1.5	24.2333	9.151	.718	.556	.787
y1.6	24.4667	9.154	.674	.564	.794
y1.7	24.2667	10.478	.575	.891	.812

3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Gaya Kompromi

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	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.854	.853	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y2.1	25.0667	9.444	.637	.	.831
y2.2	25.1333	9.499	.544	.	.845
y2.3	25.1333	9.016	.728	.	.817
y2.4	25.1333	10.602	.417	.	.859
y2.5	25.1000	9.197	.726	.	.818
y2.6	25.1333	9.499	.544	.	.845
y2.7	25.1000	8.921	.734	.	.816

4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja

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	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.852	.859	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y3.1	37.6333	20.102	.461	.663	.847
y3.2	37.9667	19.482	.550	.773	.839
y3.3	37.7333	19.237	.631	.751	.832
y3.4	37.8333	20.282	.612	.767	.837
y3.5	37.9333	19.995	.538	.711	.840
y3.6	37.6667	19.747	.448	.562	.849
y3.7	37.7667	18.530	.618	.674	.833
y3.8	37.7667	18.530	.580	.674	.837
y3.9	37.9667	19.206	.714	.650	.827
y3.10	38.0333	19.344	.491	.638	.845

Lampiran 4 Tabel Tabulasi Penelitian

Tabulasi Variabel Kecerdasan Emosional (X1)

NO	X1 (Kecerdasan Emosional)												Total X1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	4	5	4	4	2	5	5	5	4	3	3	4	48
2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	34
3	4	4	4	3	3	3	5	4	4	5	4	5	48
4	4	4	4	4	2	5	4	3	4	4	4	5	47
5	4	5	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	49
6	4	5	4	4	2	4	5	4	4	3	4	5	48
7	4	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	46
8	5	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	49
9	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	5	48
10	5	3	3	4	1	5	4	5	5	4	5	5	49
11	5	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	48
12	4	3	4	4	1	4	5	4	5	4	4	4	46
13	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	48
14	4	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	53
15	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	5	51
16	5	4	5	4	2	5	3	4	4	3	3	5	47
17	3	4	4	4	2	4	3	5	5	4	5	4	47
18	5	1	2	4	1	5	3	4	3	4	4	5	41
19	4	2	4	4	2	4	5	5	5	4	4	4	47
20	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	5	48
21	4	5	4	3	3	4	3	5	4	3	4	4	46
22	4	4	5	4	2	5	4	5	4	4	4	5	50
23	5	4	4	5	1	4	5	4	4	5	5	4	50
24	5	4	3	4	2	4	2	5	4	4	4	4	45
25	5	4	4	4	2	4	3	3	4	4	5	4	46
26	5	4	4	5	2	4	4	5	5	5	5	4	52
27	5	4	4	5	2	4	5	5	4	5	4	4	51
28	5	5	5	5	1	4	5	5	4	5	4	4	52
29	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	48
30	2	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	34
31	5	5	5	5	1	4	4	5	4	5	5	4	52

32	4	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	5	40
33	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	49
34	4	5	4	4	1	3	3	4	3	5	4	5	45
35	4	4	5	4	2	4	4	4	5	4	4	4	48
36	5	5	4	5	2	4	3	4	5	5	4	4	50
37	4	5	4	4	1	5	5	4	4	4	4	5	49
38	4	5	5	4	1	4	5	5	4	4	5	4	50
39	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	49
40	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	53
41	4	4	4	4	2	4	4	5	5	4	5	4	49
42	4	5	5	4	2	4	4	4	3	4	5	4	48
43	5	5	5	4	1	5	5	5	5	4	5	5	54
44	4	3	4	4	2	5	4	4	4	4	3	5	46
45	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	32
46	4	4	5	5	1	5	4	5	4	5	3	5	50
47	5	4	4	5	2	3	5	4	4	5	4	3	48
48	5	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	5	51
49	4	4	4	4	1	5	5	3	4	4	4	5	47
50	5	4	4	5	2	4	5	5	5	5	4	4	52
51	3	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	48
52	2	3	3	2	1	3	2	5	3	3	2	3	32
53	5	4	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	55
54	4	3	5	4	3	5	3	4	4	4	4	5	48
55	4	5	5	4	1	4	4	5	4	4	5	4	49
56	4	4	5	4	2	5	5	3	3	4	4	5	48
57	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	49
58	3	3	4	3	2	3	3	2	1	2	2	3	31
59	4	4	5	4	2	4	4	4	5	4	5	4	49
60	5	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	46
61	4	5	4	4	1	5	5	5	4	3	3	4	47
62	2	2	2	4	2	4	2	5	5	4	4	4	40
63	5	4	4	3	1	3	5	4	4	5	4	5	47
64	5	4	4	4	2	5	4	3	4	4	4	5	48
65	4	5	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	49
66	5	5	4	4	1	4	5	4	4	3	4	5	48
67	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	47
68	4	5	4	4	1	4	4	5	4	4	4	4	47
69	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	5	48

70	4	3	3	4	3	5	4	5	5	4	5	5	50
71	5	4	4	4	1	4	4	4	5	4	4	4	47
72	4	3	4	4	2	4	5	4	5	4	4	4	47
73	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	49
74	4	4	5	5	1	4	5	5	4	5	5	4	51
75	3	4	4	5	2	5	4	4	4	5	4	5	49
76	5	4	5	4	3	5	3	4	4	3	3	5	48
77	4	4	4	4	2	4	3	5	5	4	5	4	48
78	5	3	4	4	3	5	3	4	3	4	4	5	47
79	4	5	4	4	1	4	5	5	5	4	4	4	49
80	3	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	5	47
81	3	5	4	3	3	4	3	5	4	3	4	4	45
82	5	4	5	4	1	5	4	5	4	4	4	5	50
83	5	4	4	5	2	4	5	4	4	5	5	4	51
84	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	46
85	4	4	4	4	1	4	3	3	4	4	5	4	44
86	4	4	4	5	2	4	4	5	5	5	5	4	51
87	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	52
88	5	5	5	5	2	4	5	5	4	5	4	4	53
89	4	4	4	4	1	4	4	4	5	4	4	4	46
90	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	38
91	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	54
92	4	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	5	40
93	4	4	5	4	1	4	4	4	4	4	5	4	47
94	4	5	4	4	2	3	3	4	3	5	4	5	46
95	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	49
96	5	5	4	5	2	4	3	4	5	5	4	4	50
97	4	5	4	4	1	5	5	4	4	4	4	5	49
98	4	5	5	4	2	4	5	5	4	4	5	4	51
99	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	5	4	48
100	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	57
101	4	4	4	4	2	4	4	5	5	4	5	4	49
102	4	5	5	4	1	4	4	4	3	4	5	4	47
103	5	4	4	4	1	5	4	3	4	4	4	5	47
104	4	5	4	4	2	3	4	4	5	5	4	4	48
105	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	39
106	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	47
107	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	49

108	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	49
109	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	57
110	5	4	4	4	1	4	4	4	5	4	4	4	47
111	4	3	4	4	2	4	5	4	5	4	4	4	47
112	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	48
113	3	2	5	3	3	2	3	3	2	2	2	2	32
114	3	4	4	5	2	5	4	4	4	5	4	2	46
115	5	4	5	4	1	5	3	4	4	3	3	2	43
116	4	4	4	4	2	4	3	5	5	4	5	2	46
117	5	3	4	4	3	5	3	4	3	4	4	2	44
118	4	5	4	4	2	4	5	5	5	4	4	2	48
119	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	2	45
120	3	5	4	3	2	4	3	5	4	3	4	2	42

Tabulasi Variabel Gaya Kolaborasi (Y1)

Y1 (Gaya Kolaborasi)								
NO	1	2	3	4	5	6	7	Total Y1
1	4	4	5	3	4	4	3	27
2	2	3	3	3	3	2	3	19
3	4	4	5	3	4	3	4	27
4	4	4	4	5	5	5	4	31
5	4	4	5	4	4	4	4	29
6	3	4	4	3	5	4	3	26
7	4	4	5	4	5	4	4	30
8	5	4	4	5	4	4	5	31
9	4	4	4	4	5	4	4	29
10	4	5	4	3	3	4	4	27
11	5	5	4	4	5	5	5	33
12	5	4	4	5	5	4	5	32
13	5	4	4	5	5	4	5	32
14	4	4	4	4	4	5	4	29
15	4	4	4	4	4	4	4	28
16	5	5	4	4	5	4	5	32
17	3	4	3	4	3	3	4	24
18	4	5	4	4	4	4	4	29
19	4	5	3	3	4	3	5	27

20	4	4	4	4	4	5	4	29
21	5	3	4	3	4	5	5	29
22	4	4	5	5	4	4	4	30
23	4	5	4	5	5	4	4	31
24	4	5	4	4	4	4	4	29
25	4	4	5	5	4	5	4	31
26	4	5	4	4	5	5	4	31
27	4	3	4	4	4	3	4	26
28	5	5	4	4	5	4	5	32
29	3	5	3	4	3	3	4	25
30	2	2	3	3	2	2	3	17
31	3	5	3	3	4	3	5	26
32	4	3	4	4	4	5	4	28
33	4	5	4	3	4	3	3	26
34	4	5	5	5	4	4	4	31
35	4	4	4	5	5	4	4	30
36	4	4	4	4	4	4	4	28
37	4	5	5	5	4	5	4	32
38	4	4	4	4	4	4	5	29
39	4	5	4	4	4	3	4	28
40	5	4	4	4	5	4	5	31
41	4	5	3	4	3	3	4	26
42	4	4	4	4	4	4	4	28
43	4	4	3	3	4	3	4	25
44	5	4	5	5	5	5	5	34
45	4	2	3	3	3	3	3	21
46	4	5	5	5	4	4	4	31
47	5	5	4	5	5	4	4	32
48	4	5	4	4	4	4	4	29
49	5	4	5	5	4	5	4	32
50	4	5	4	4	5	5	4	31
51	4	4	4	4	4	3	4	27
52	3	4	3	3	3	4	3	23
53	5	4	4	3	5	5	4	30
54	4	3	5	3	4	3	4	26
55	5	5	4	5	5	5	4	33
56	4	4	5	4	4	4	4	29
57	5	4	4	3	5	4	3	28

58	3	3	3	4	3	3	4	23
59	4	4	4	5	4	4	5	30
60	5	4	4	2	5	4	4	28
61	3	4	4	3	3	4	4	25
62	5	5	4	4	5	5	5	33
63	5	4	4	5	5	4	5	32
64	5	4	4	5	5	4	5	32
65	3	4	4	4	3	3	4	25
66	4	4	4	4	4	4	4	28
67	5	4	4	4	5	4	5	31
68	3	3	3	4	3	3	4	23
69	4	4	4	4	4	4	4	28
70	4	3	3	3	4	3	5	25
71	4	5	4	4	4	5	4	30
72	4	5	4	3	4	5	5	30
73	4	4	5	5	4	4	4	30
74	5	4	4	5	5	4	4	31
75	4	4	4	4	4	4	4	28
76	4	4	3	3	4	3	3	24
77	3	3	3	4	4	4	3	24
78	4	3	4	4	4	3	4	26
79	5	4	4	4	5	4	5	31
80	3	3	3	4	3	3	4	23
81	4	4	4	4	4	4	4	28
82	4	3	3	3	4	3	5	25
83	4	3	4	2	4	3	4	24
84	4	5	4	3	4	5	5	30
85	4	3	4	3	3	3	3	23
86	5	4	4	5	5	4	4	31
87	4	4	4	4	4	4	4	28
88	4	5	5	5	4	5	4	32
89	5	5	4	4	5	5	4	32
90	3	3	3	3	2	2	2	18
91	5	4	4	4	5	4	5	31
92	3	3	3	4	3	3	4	23
93	4	4	4	4	4	4	4	28
94	4	3	3	3	4	3	5	25
95	4	5	4	4	4	5	4	30

7	4	5	4	5	4	5	4	31
8	5	4	5	4	5	4	5	32
9	4	4	4	4	4	4	4	28
10	5	4	5	4	5	4	5	32
11	5	4	5	4	5	4	5	32
12	4	4	4	4	4	4	4	28
13	4	4	4	4	4	4	4	28
14	4	4	4	4	4	4	4	28
15	4	4	4	4	4	4	4	28
16	5	4	5	4	5	4	5	32
17	3	5	3	5	3	5	3	27
18	5	4	5	4	5	4	5	32
19	4	5	4	5	4	5	4	31
20	4	4	4	4	4	4	4	28
21	4	4	4	4	4	4	4	28
22	4	5	4	5	4	5	4	31
23	5	4	5	4	5	4	5	32
24	5	4	5	4	5	4	5	32
25	5	5	5	5	5	5	5	35
26	5	4	5	4	5	4	5	32
27	5	4	5	4	5	4	5	32
28	4	5	4	4	4	5	5	31
29	5	4	3	3	4	4	3	26
30	3	2	3	3	3	2	3	19
31	4	4	4	4	4	5	4	29
32	4	5	4	4	4	3	4	28
33	4	5	4	4	5	4	5	31
34	4	5	4	4	4	4	4	29
35	5	5	4	4	4	4	4	30
36	4	4	4	4	4	5	4	29
37	5	3	3	4	5	5	4	29
38	5	4	4	4	4	4	4	29
39	4	3	4	4	4	4	5	28
40	4	5	4	4	5	4	4	30
41	4	4	5	5	5	4	5	32
42	4	4	4	5	4	5	4	30
43	5	4	5	4	4	5	3	30
44	4	5	4	4	4	5	5	31

45	3	3	3	3	2	2	3	19
46	4	4	4	3	4	3	5	27
47	4	4	4	4	4	5	4	29
48	4	5	4	4	4	3	4	28
49	4	5	4	4	5	4	5	31
50	4	5	4	4	4	4	4	29
51	5	5	4	4	4	4	4	30
52	3	3	3	3	2	2	3	19
53	5	3	3	4	5	5	4	29
54	5	4	4	4	4	4	4	29
55	4	3	4	4	4	4	5	28
56	4	5	4	4	5	4	4	30
57	4	4	5	5	5	4	5	32
58	3	2	3	3	3	2	3	19
59	5	4	5	4	4	5	3	30
60	4	5	4	4	4	5	5	31
61	5	4	3	3	4	4	3	26
62	4	4	4	3	4	3	5	27
63	4	4	4	4	4	5	4	29
64	4	5	4	4	4	3	4	28
65	3	3	4	4	3	3	4	24
66	4	5	4	4	4	4	4	29
67	5	5	4	4	4	4	4	30
68	4	4	4	4	4	5	4	29
69	5	3	3	4	5	5	4	29
70	5	4	4	4	4	4	4	29
71	4	3	4	4	4	4	5	28
72	4	5	4	4	5	4	4	30
73	4	4	5	5	5	4	5	32
74	4	4	4	5	4	5	4	30
75	5	4	5	4	4	5	3	30
76	4	3	3	4	3	3	3	23
77	5	4	3	3	4	4	3	26
78	4	4	4	3	4	3	5	27
79	4	4	4	4	4	5	4	29
80	4	5	4	4	4	3	4	28
81	4	5	4	4	5	4	5	31
82	4	5	4	4	4	4	4	29

83	5	5	4	4	4	4	4	30
84	4	4	4	4	4	5	4	29
85	3	3	3	4	4	3	3	23
86	5	4	4	4	4	4	4	29
87	4	3	4	4	4	4	5	28
88	4	5	4	4	5	4	4	30
89	4	4	5	5	5	4	5	32
90	3	3	4	4	3	3	4	24
91	5	4	5	4	4	5	3	30
92	4	5	4	4	4	5	5	31
93	5	4	3	3	4	4	3	26
94	4	4	4	3	4	3	5	27
95	4	4	4	4	4	5	4	29
96	4	5	4	4	4	3	4	28
97	4	5	5	5	5	5	5	34
98	4	5	4	4	4	4	4	29
99	5	5	4	4	4	4	4	30
100	4	5	5	5	4	5	5	33
101	5	3	3	4	5	5	4	29
102	5	4	4	4	4	4	4	29
103	5	4	4	5	5	4	5	32
104	4	4	5	4	4	5	4	30
105	4	4	4	3	5	3	3	26
106	3	4	5	4	4	4	4	28
107	5	5	5	4	4	4	4	31
108	5	4	4	4	4	5	4	30
109	5	5	5	5	4	5	5	34
110	4	5	4	4	4	5	4	30
111	4	4	4	4	5	5	4	30
112	5	4	5	4	4	4	4	30
113	3	4	4	4	4	4	4	27
114	4	4	5	4	5	4	4	30
115	4	3	4	5	4	3	4	27
116	4	5	4	4	4	5	4	30
117	4	5	4	4	4	4	5	30
118	4	4	4	5	4	4	4	29
119	5	4	5	4	5	4	5	32
120	4	4	5	4	4	5	4	30

Tabulasi Variabel Kinerja (Y3)

Y3 (KINERJA)											
NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total Y3
1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48
2	4	2	3	3	3	3	2	2	3	4	29
3	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	44
4	4	4	5	5	3	5	4	5	4	5	44
5	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	43
6	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	43
7	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	41
8	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	46
9	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	41
10	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	44
11	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	48
12	4	3	5	4	4	5	3	4	4	4	40
13	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	44
14	4	4	5	4	4	5	5	3	3	4	41
15	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	42
16	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	39
17	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	43
18	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	40
19	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48
20	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	39
21	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	44
22	4	4	5	5	3	5	4	5	4	5	44
23	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	43
24	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	43
25	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	41
26	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	46
27	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	41
28	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	44
29	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	48
30	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	28
31	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	44
32	4	4	5	4	4	5	5	3	3	4	41
33	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	42
34	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	39
35	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	43
36	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	40

37	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48
38	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	39
39	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	44
40	4	4	5	5	3	5	4	5	4	5	44
41	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	43
42	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	43
43	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	41
44	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	46
45	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	27
46	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	44
47	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	48
48	4	3	5	4	4	5	3	4	4	4	40
49	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	44
50	4	4	5	4	4	5	5	3	3	4	41
51	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	42
52	3	3	4	2	2	3	3	2	2	3	27
53	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	43
54	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	40
55	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	39
56	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	43
57	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	45
58	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	24
59	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5	44
60	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	43
61	5	4	3	3	4	4	3	5	5	4	40
62	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	40
63	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	40
64	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	42
65	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	34
66	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41
67	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	43
68	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
69	5	3	3	4	5	5	4	5	5	4	43
70	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	42
71	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	41
72	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	42
73	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	46
74	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	43

75	5	4	5	4	4	5	3	4	4	3	41
76	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	33
77	5	1	2	4	4	5	3	4	3	4	35
78	4	2	4	4	4	4	5	5	5	4	41
79	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
80	4	5	4	3	4	4	3	5	4	3	39
81	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	43
82	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	44
83	5	4	3	4	4	4	2	5	4	4	39
84	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	43
85	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	37
86	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	40
87	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	40
88	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	42
89	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	42
90	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	31
91	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	43
92	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
93	5	3	3	4	5	5	4	5	5	4	43
94	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	42
95	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	41
96	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	42
97	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	46
98	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	43
99	5	4	5	4	4	5	3	4	4	3	41
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
101	5	4	5	4	4	5	3	4	3	4	41
102	4	2	4	4	4	4	5	5	5	4	41
103	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	44
104	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	44
105	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	25
106	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	39
107	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	45
108	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	45
109	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
110	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
111	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
112	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	47

113	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	27
114	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	42
115	4	5	4	4	5	3	3	4	3	5	40
116	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	42
117	5	5	4	5	3	4	3	4	5	5	43
118	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	43
119	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	45
120	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	42

Lampiran 5 Hasil Uji Asumsi Klasik

A. Kecerdasan Emosional, Gaya Kolaborasi Pada Kinerja

1. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

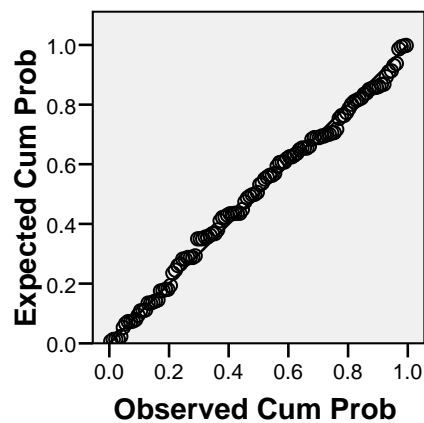
		Unstandardized Residual
N		120
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.81968585
Most Extreme Differences	Absolute	.057
	Positive	.055
	Negative	-.057
Kolmogorov-Smirnov Z		.627
Asymp. Sig. (2-tailed)		.827

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja



2. Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

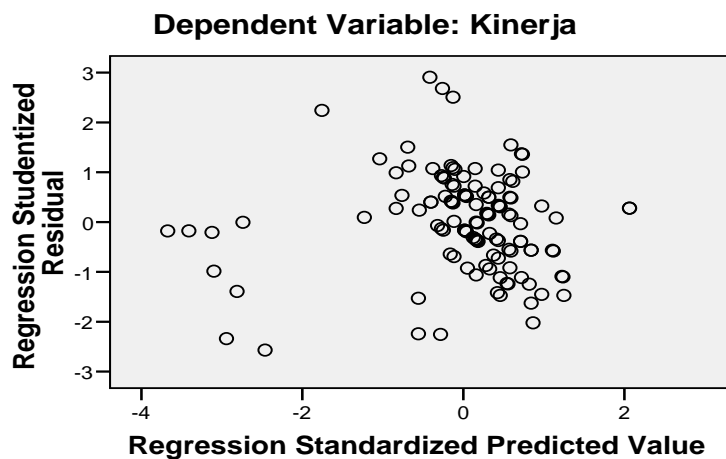
Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	Kecerdasan Emosiona	.727	.552	.395	.662	1.511
	Gaya Kolaborasi	.699	.494	.339	.662	1.511

a. Dependent Variable: Kinerja

3. Uji Heteroskedastisitas

a. Scatterplot

Scatterplot



b. Uji Glejser

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.825	1.721		2.223	.028
	Kecerdasan Emosiona	.014	.043	.037	.333	.739
	Gaya Kolaborasi	-.082	.055	-.167	-1.485	.140

a. Dependent Variable: AbRes 1

B. Kecerdasan Emosional, Gaya Kompromi Pada Kinerja

1. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

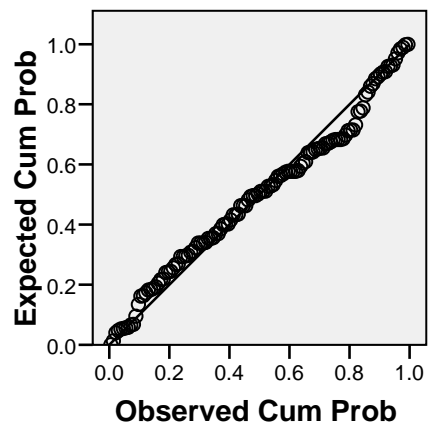
		Unstandardized Residual
N		120
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.71254422
Most Extreme Differences	Absolute	.101
	Positive	.101
	Negative	-.060
Kolmogorov-Smirnov Z		1.102
Asymp. Sig. (2-tailed)		.176

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja



2. Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

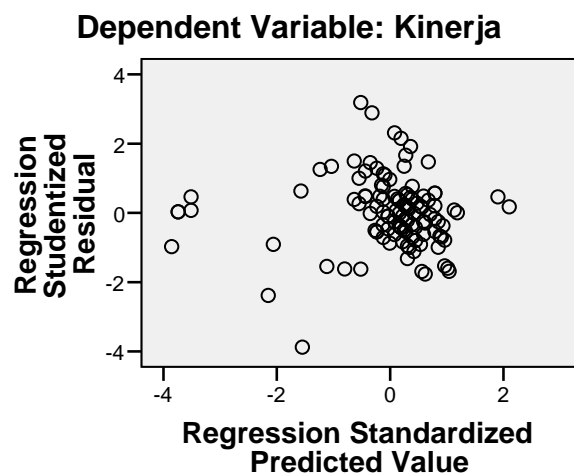
Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	Kecerdasan Emosiona	.727	.506	.337	.615	1.627
	Gaya Kompromi	.746	.548	.376	.615	1.627

a. Dependent Variable: Kinerja

3. Uji Heteroskedastisitas

a. Scatterplot

Scatterplot



b. Uji Glejser

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.425	1.910		2.317	.022
	Kecerdasan Emosiona	.002	.047	.004	.035	.972
	Gaya Kompromi	-.087	.074	-.139	-1.188	.237

a. Dependent Variable: AbRes2

Lampiran 6 Hasil Analisis Regresi

1. Analisis Regresi 1

Pengaruh Kecerdasan Emosional Pada Gaya Kolaborasi

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kecerdasan Emosional ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Gaya Kolaborasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.581 ^a	.338	.333	2.94970

a. Predictors: (Constant), Kecerdasan Emosional

b. Dependent Variable: Gaya Kolaborasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	524.478	1	524.478	60.280	.000 ^a
	Residual	1026.689	118	8.701		
	Total	1551.167	119			

a. Predictors: (Constant), Kecerdasan Emosional

b. Dependent Variable: Gaya Kolaborasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.726	2.807		2.397	.018
	Kecerdasan Emosional	.457	.059	.581	7.764	.000

a. Dependent Variable: Gaya Kolaborasi

2. Analisis Regresi 2

Pengaruh Kecerdasan Emosional Pada Gaya Kompromi

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kecerdasan Emosional ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Gaya Kompromi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.682 ^a	.465	.460	2.34051

a. Predictors: (Constant), Kecerdasan Emosional

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	560.924	1	560.924	102.396	.000 ^a
	Residual	646.401	118	5.478		
	Total	1207.325	119			

a. Predictors: (Constant), Kecerdasan Emosional

b. Dependent Variable: Gaya Kompromi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.394	2.227		2.871	.005
	Kecerdasan Emosional	.473	.047	.682	10.119	.000

a. Dependent Variable: Gaya Kompromi

3. Analisis Regresi 3

Pengaruh Gaya Kolaborasi Dan Gaya Kompromi Pada Kinerja

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaya Kompromi, Gaya Kolaborasi ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.801 ^a	.642	.636	2.85114

a. Predictors: (Constant), Gaya Kompromi, Gaya Kolaborasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1705.709	2	852.855	104.915	.000 ^a
	Residual	951.091	117	8.129		
	Total	2656.800	119			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kompromi, Gaya Kolaborasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.799	2.642		1.438	.153
	Gaya Kolaborasi	.494	.094	.377	5.276	.000
	Gaya Kompromi	.815	.115	.507	7.097	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

4. Analisis Regresi 4

Pengaruh Kecerdasan Emosional Pada Kinerja

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kecerdasan Emosional ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.727 ^a	.529	.525	3.25572

a. Predictors: (Constant), Kecerdasan Emosional

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1406.033	1	1406.033	132.648	.000 ^a
	Residual	1250.767	118	10.600		
	Total	2656.800	119			

a. Predictors: (Constant), Kecerdasan Emosional

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.886	3.098		1.900	.060
	Kecerdasan Emosional	.749	.065	.727	11.517	.000

a. Dependent Variable: Kinerja