

**Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kepuasan Kerja
Karyawan**

(Studi pada karyawan perusahaan PT. Sinar Galesong Prima, Manado)

Skripsi Diajukan sebagai Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Disusun Oleh :

Stevanus Tindangen

NPM : 180323931

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

PROGRAM STUDI MANAJEMEN UNIVERSITAS ATMA JAYA

YOGYAKARTA TAHUN AKADEMIK 2023

Skripsi

**PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KEPUASAN KERJA
KARYAWAN**

(Studi pada karyawan PT. Sinar Galesong Prima, Manado)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

Stevanus Tindangen

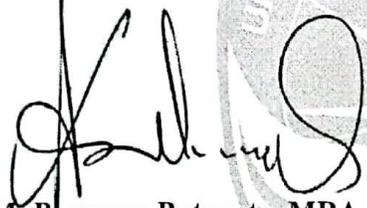
NPM: 180323931

**Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji Pada 8 September 2023 dan
dinyatakan telah memenuhi persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana
Manajemen (S1)**

Program Studi Manajemen

SUSUNAN PANITIA PENGUJI

Ketua Panitia Penguji



M. Parnawa Putranta, MBA., Ph.D.

Anggota Panitia Penguji



Th. Agung Harsiwi, SE., M.Si.

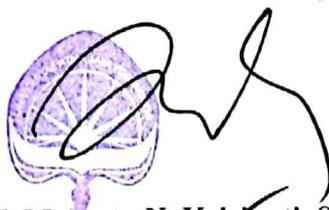


Dismas Persada D. Pramudita, S.M., M.SM.

Yogyakarta, 19 September 2023

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Atma Jaya Yogyakarta



W. Mahestu N. Krisjanti, SE., MSc. IB., Ph.D.

**FAKULTAS BISNIS
DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

PERNYATAAN

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

PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

(Studi pada karyawan perusahaan PT. Sinar Galesong Prima, Manado)

Benar-benar hasil karya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut dan daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi pada sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 4 Agustus 2023

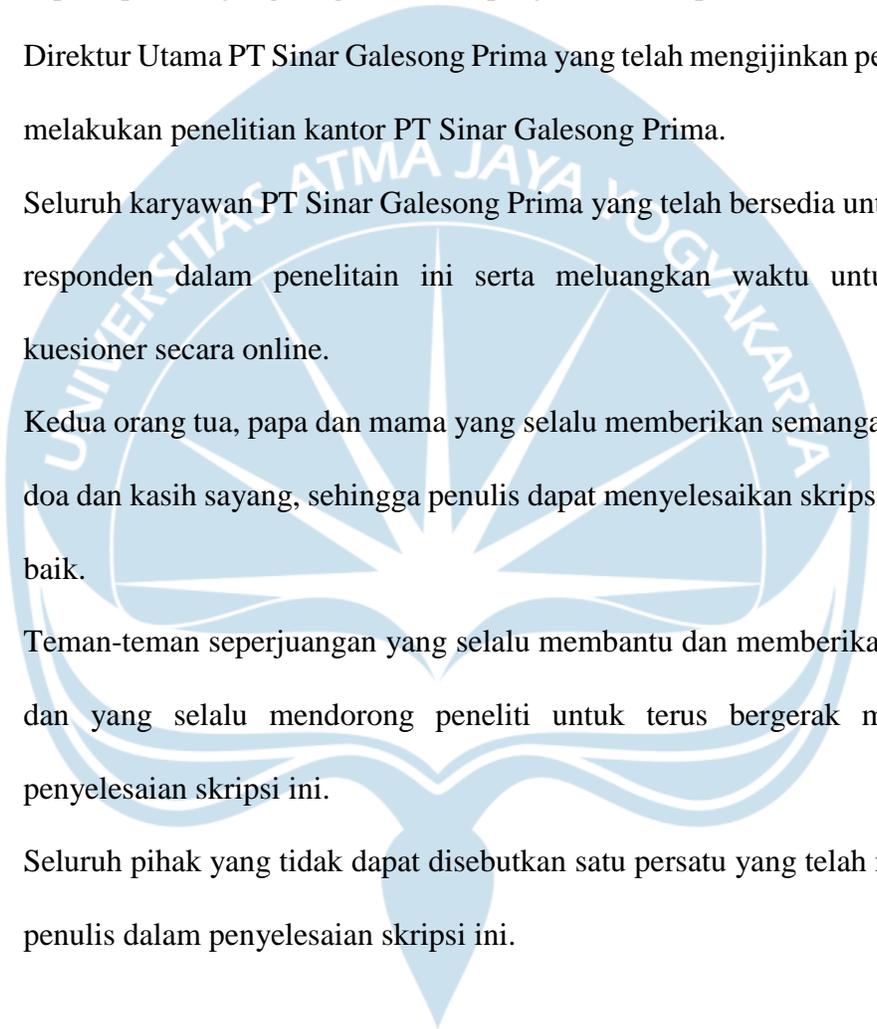
Yang menyatakan

Stevanus Tindangen

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus atas segala berkat, kasih karunia serta penyertaan-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan baik dan lancar yang berjudul **“PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN di PT SINAR GALESONG PRIMA MANADO”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Bisnis dan Ekonomika Program Studi Manajemen di Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang berperan penting dalam penyusunan skripsi ini, baik berupa dukungan, motivasi, pemberian masukan dan saran, serta bantuan doa yang sangat berguna bagi peneliti. Peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus yang selalu memberikan kelancaran, kekuatan dan petunjuk dalam proses pengerjaan skripsi ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan lancar.
2. Bapak M. Parnawa Putranta, MBA., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing penulis dengan sangat baik, serta selalu mengorbankan waktu di tengah kesibukannya untuk memberikan nasihat, saran serta dorongan dan motivasi yang sangat berguna bagi penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

- 
3. Seluruh dosen dan staff Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang telah memberikan banyak ilmu, pelajaran, dan pengetahuan kepada penulis yang berguna dalam penyusunan skripsi ini.
 4. Direktur Utama PT Sinar Galesong Prima yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian kantor PT Sinar Galesong Prima.
 5. Seluruh karyawan PT Sinar Galesong Prima yang telah bersedia untuk menjadi responden dalam penelitian ini serta meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner secara online.
 6. Kedua orang tua, papa dan mama yang selalu memberikan semangat, motivasi, doa dan kasih sayang, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
 7. Teman-teman seperjuangan yang selalu membantu dan memberikan semangat dan yang selalu mendorong peneliti untuk terus bergerak maju dalam penyelesaian skripsi ini.
 8. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah mendukung penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis memohon maaf apabila terdapat kesalahan kata dan penulis terbuka dengan

segala bentuk kritik dan saran yang dapat berguna sebagai masukan sehingga penelitian ini dapat menjadi lebih labik lagi. Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih.

Yogyakarta, 4 Agustus 2023

Penulis

Stevanus Tindangen



MOTTO DAN PERSEMBAHAN



DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRAK.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Ruang Lingkup Penelitian.....	4
1.4. Tujuan Penelitian	5
1.5. Manfaat Penelitian	5
1.5.1 Manfaat Teoritis.....	5
1.5.2 Manfaat Praktis	5
1.6. Sistematika Penulisan	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1. Konflik.....	7
2.1.1 Dampak Konflik.....	8
2.1.2 Konflik Fungsional	8
2.1.3 Konflik Disfungsional.....	9
2.2. Manajemen Konflik	9
2.3. Gaya Manajemen Konflik.....	10
2.3.1 <i>Integrating</i>	10
2.3.2 <i>Obliging</i>	11

2.3.3 <i>Dominating</i>	11
2.3.4 <i>Avoiding</i>	11
2.3.5 <i>Compromising</i>	12
2.4. Situasi Penerapan Manajemen Konflik.....	12
2.5. Kepuasan Kerja.....	16
2.5.1 Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.....	16
2.6. Penelitian Terdahulu	18
2.7. Hipotesis	20
2.8. Kerangka Konseptual.....	23
BAB III METODE PENELITIAN.....	25
3.1. Lingkup Penelitian	25
3.1.1 Jenis Penelitian.....	25
3.1.2 Lokasi Penelitian.....	26
3.1.3. Populasi dan Sampel	26
3.2. Instrumen Penelitian	28
3.3. Metode Pengukuran Data.....	29
3.4. Metode Pengujian Instrumen	30
3.4.1. Uji Validitas	30
3.4.2. Uji Reliabilitas	31
3.5. Metode Analisis Data.....	31
3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif	31
3.5.2 Analisis Regresi Linear Berganda.....	32
3.5.3. Uji F	34
3.5.4. Uji t	35
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	36
4.1. Pengujian Instrumen	36
4.1.1. Uji Validitas	36
4.1.2. Uji Reliabilitas	41
4.2. Karakteristik Demografi Responden.....	43
4.3. Analisis Statistik Deskriptif	46
4.4. Analisis Regresi Linear Berganda.....	52
4.5. Uji Simultan (Uji F)	53

4.6.	Uji Parsial (Uji t).....	54
4.7.	Pembahasan.....	55
4.7.1.	Pengaruh Manajemen Konflik <i>Integrating</i> Terhadap Kinerja	56
4.7.2	Pengaruh Manajemen Konflik <i>Compromising</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	56
4.7.3	Pengaruh Manajemen Konflik <i>Avoiding</i> Terhadap Kepuasan Kerja	57
4.7.4	Pengaruh Manajemen Konflik <i>Dominating</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	58
4.7.5	Pengaruh Manajemen Konflik <i>Obliging</i> Terhadap Kepuasan Kerja	58
BAB V	PENUTUP.....	60
5.1.	Kesimpulan	60
5.2.	Implikasi Manajerial	61
5.3.	Keterbatasan Penelitian.....	61
5.4.	Saran	62
DAFTAR	PUSTAKA	64
LAMPIRAN	66

DAFTAR TABEL

TABEL 2. 1 Penerapan Manajemen Konflik	12
TABEL 2. 2 Penelitian Terdahulu	18
TABEL 3. 1 Kriteria Interval Kelas.....	32
TABEL 4. 1 Hasil Uji Validitas Manajemen Konflik.....	37
TABEL 4. 2 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan	40
TABEL 4. 3 Hasil Uji Reliabel Manajemen Konflik.....	42
TABEL 4. 4 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja	42
TABEL 4. 5 Karakteristik Demografi Responden.....	43
TABEL 4. 6 Klasifikasi Nilai Mean	47
TABEL 4. 7 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Manajemen Konflik Style <i>Integrating</i>	47
TABEL 4. 8 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Manajemen Konflik Style <i>Compromising</i>	48
TABEL 4. 9 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Manajemen Konflik Style <i>Avoiding</i>	49
TABEL 4. 10 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Manajemen Konflik Style <i>Dominating</i>	50
TABEL 4. 11 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Manajemen Konflik Style <i>Obliging</i>	51
TABEL 4. 12 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja	52
TABEL 4. 13 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda	53

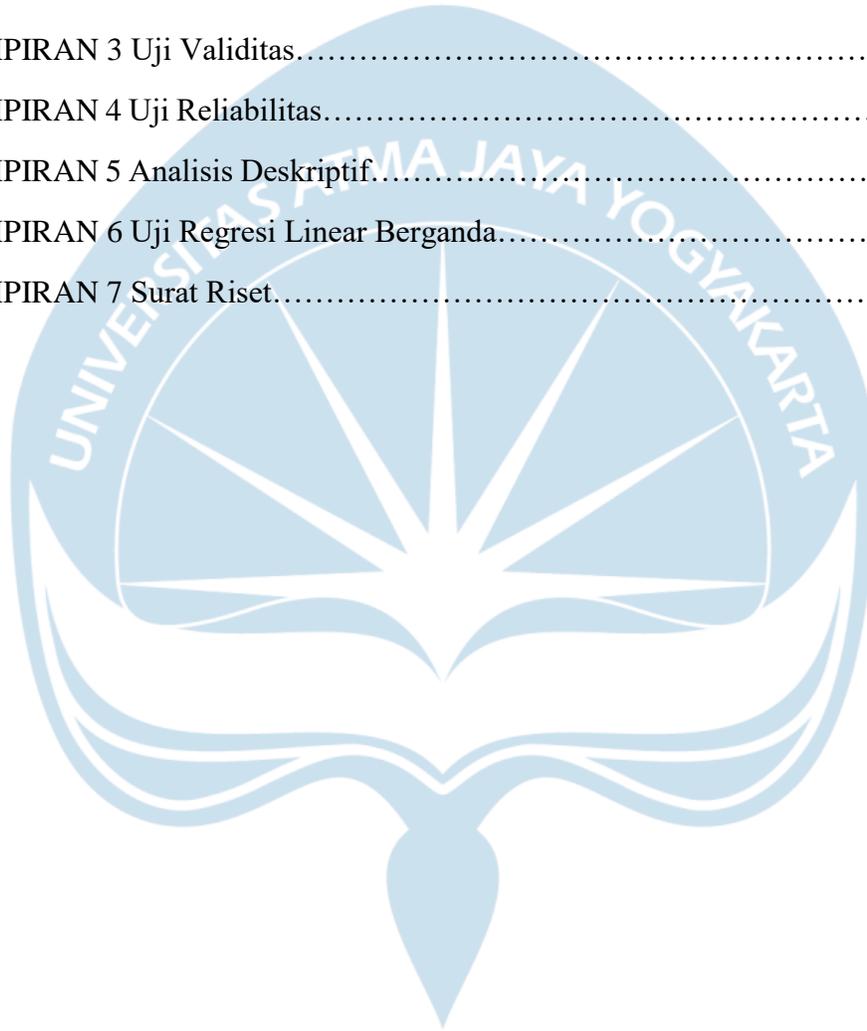
DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2. 1 Klasifikasi Gaya Manajemen Konflik.....	10
GAMBAR 2. 2 Kerangka Penelitian.....	24



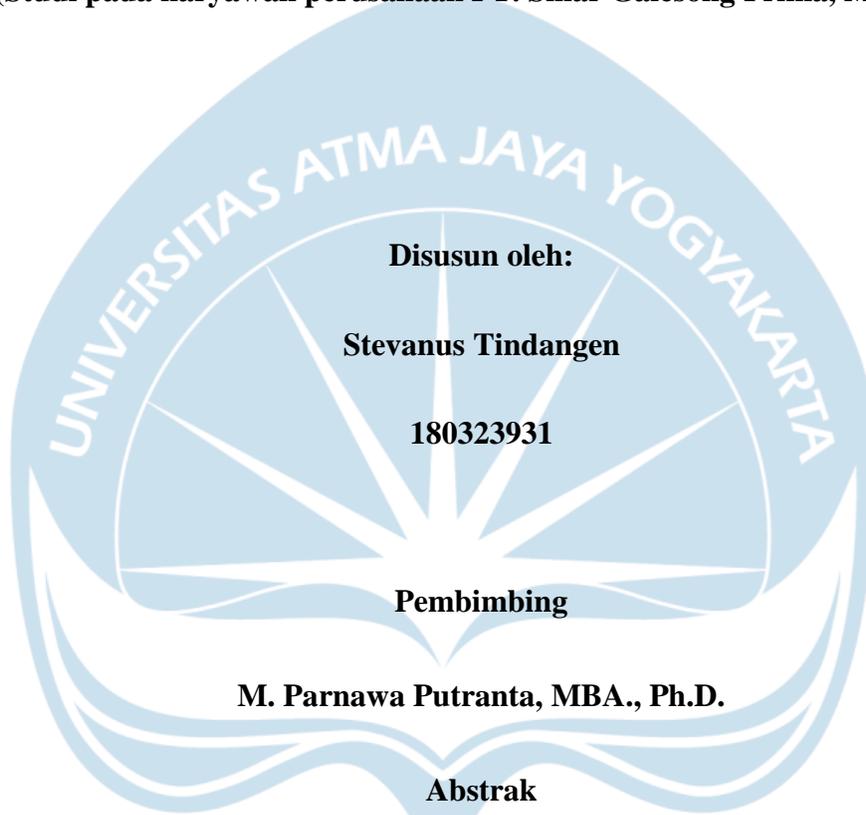
DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 Kuesioner Penelitian.....	66
LAMPIRAN 2 Jawaban Responden.....	79
LAMPIRAN 3 Uji Validitas.....	105
LAMPIRAN 4 Uji Reliabilitas.....	112
LAMPIRAN 5 Analisis Deskriptif.....	115
LAMPIRAN 6 Uji Regresi Linear Berganda.....	118
LAMPIRAN 7 Surat Riset.....	120



**PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KEPUASAN KERJA
KARYAWAN KARYAWAN**

(Studi pada karyawan perusahaan PT. Sinar Galesong Prima, Manado)



Disusun oleh:

Stevanus Tindangen

180323931

Pembimbing

M. Parnawa Putranta, MBA., Ph.D.

Abstrak

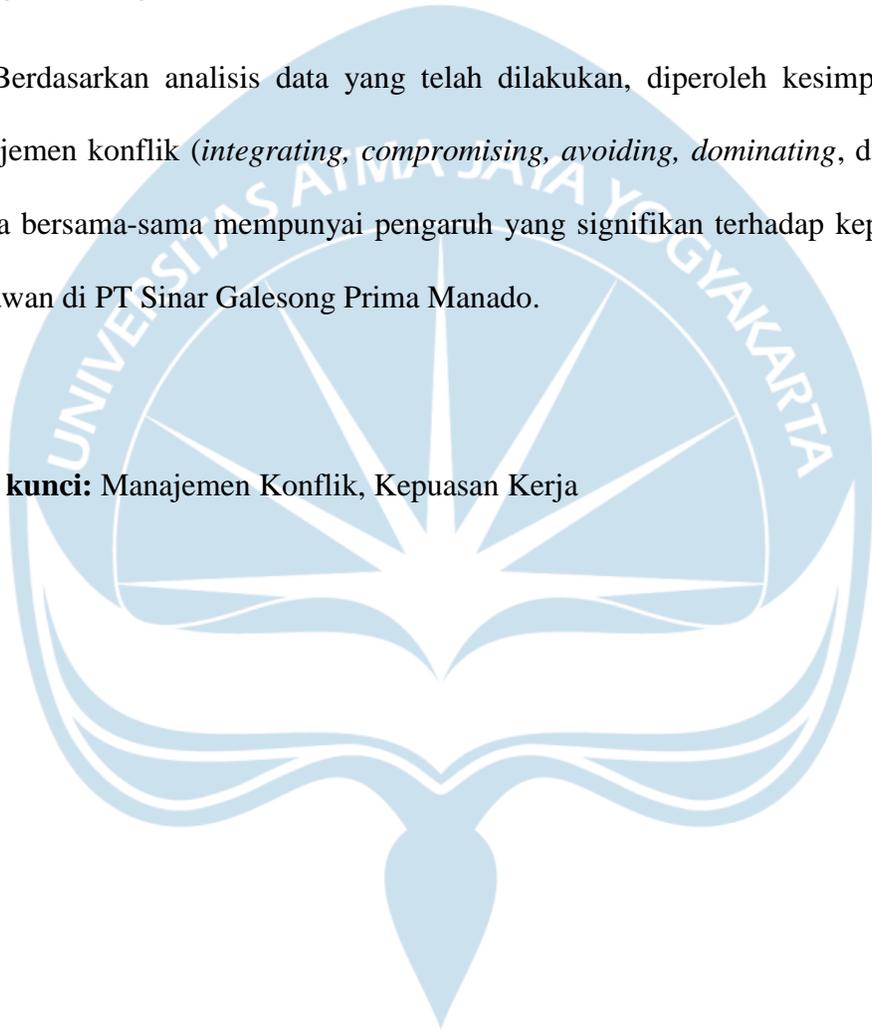
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen konflik terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sinar Galesong Prima Manado. Dalam variabel manajemen konflik terdapat lima gaya yang diteliti yaitu *integrating*, *compromising*, *avoiding*, *dominating*, dan *obliging*. Sampel dalam penelitian ini yaitu karyawan tetap yang telah bekerja minimal satu tahun di PT Sinar Galesong Prima Manado.

Data primer diperoleh melalui kuesioner online dengan menggunakan google form dan menerapkan skala *Likert* sebagai alat pengukuran data, yang dikirimkan kepada

karyawan PT Sinar Galesong Prima Manado. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Jumlah sampel yang diteliti sebanyak 66 karyawan.

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan bahwa manajemen konflik (*integrating, compromising, avoiding, dominating, dan obliging*) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sinar Galesong Prima Manado.

Kata kunci: Manajemen Konflik, Kepuasan Kerja



BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Industri otomotif merupakan salah satu sektor yang menonjol dalam perekonomian Asia, khususnya pada negara-negara berkembang yang sedang mengalami transisi ekonomi (Meena et al., 2021). Pesatnya perkembangan menyebabkan tingginya tingkat kompetisi antar produsen, maka dari itu perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas untuk mempertahankan kemampuan kompetitif di pasar (Gupta & Prasad, 2011).

Untuk mencapai sumber daya manusia yang berkualitas tidak akan terlepas dari proses manajemen sumber daya manusia, dimana dalam proses tersebut memuat seluruh siklus pekerjaan, mulai dari perekrutan, hingga proses perkembangan karyawan selama masa jabatannya di dalam organisasi (Obedgiu, 2017). Banyak faktor yang berpengaruh dalam proses manajemen sumber daya manusia, salah satunya adalah konflik yang merupakan kejadian alami yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan, terutama pada lingkungan kerja (Agbakwuru & Yusuf, n.d.). Konflik biasanya disebabkan oleh perbedaan pemahaman atau pendapat antar individu maupun kelompok, hal ini sangat berpengaruh pada hubungan sesama karyawan, departemen, bahkan organisasi. Konflik yang tidak dikelola dengan baik akan berujung pada rendahnya kepuasan kerja dimana hal ini dapat memicu rendahnya produktivitas karyawan bahkan meningkatkan potensi

turnover karyawan (Chen et al., 2012). Namun konflik tetaplah diperlukan dalam suatu organisasi, karena tekanan dibutuhkan dalam perkembangan karyawan, tanpa tekanan dari konflik karyawan akan cenderung tumpul dan stagnan. Sebaliknya ketika konflik berada pada tingkatan sehat, dan dikelola dengan benar dapat memicu diskusi yang bersifat konstruktif, dimana hal ini dapat meningkatkan kompetensi karyawan (Özkalp et al., 2009).

Karyawan adalah individu bagian dalam organisasi, yang sangat berpengaruh dalam tercapainya objektif dari suatu perusahaan. Maka dari itu perusahaan harus memberikan perhatian khusus dalam pengelolaan konflik yang terjadi di lingkungan kerja. Pada masa kini, konflik menjadi penyebab terbesar turnover (Chen et al., 2012). Sering kali terjadi alasan karyawan meninggalkan pekerjaannya adalah konflik yang tidak terselesaikan di tempat kerja, maka dari itu gaya manajemen konflik akan sangat berpengaruh dalam kelangsungan perusahaan. Setiap karyawan dalam suatu perusahaan memiliki preferensi masing-masing dalam gaya manajemen konflik, terutama pada lingkungan kerja yang memiliki diversitas budaya yang tinggi seperti Indonesia. setiap pendekatan dapat berdampak positif ataupun negatif terhadap kepuasan kerja karyawan (Ye et al., 2019).

Manajemen konflik merupakan usaha untuk menemukan resolusi yang relevan terhadap konflik yang sedang terjadi dengan tujuan memaksimalkan kinerja perusahaan. Manajemen konflik sendiri terbagi dalam dua dimensi, yaitu ketegasan (kepentingan terhadap diri sendiri), dan kooperatif (kepentingan bersama). Penggabungan dua hal tersebut menghasilkan beberapa pendekatan, antara lain ; integrasi, dominasi, kompromi, mewajibkan, dan menghindar. Masing-masing gaya

memiliki tingkatan yang berbeda-beda terhadap dua dimensi manajemen konflik. Setiap gaya manajemen konflik dapat beradaptasi dengan setiap situasi, dengan kelebihan dan kekurangannya masing-masing (Zhang et al., 2015).

Manajemen konflik yang tepat dapat berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja sendiri merupakan perilaku secara keseluruhan seseorang terhadap suatu pekerjaan, semakin puas seseorang maka semakin positif juga perilakunya terhadap pekerjaan (Chen et al., 2012). Kepuasan kerja berhubungan erat dengan output perusahaan, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi juga komitmennya terhadap perusahaan. Kepuasan kerja yang tinggi juga dapat menekan kemungkinan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, yang tentunya akan sangat merugikan dimana perusahaan memerlukan biaya dan waktu yang tidak sedikit untuk merekrut dan melatih karyawan baru.

Berdasarkan uraian diatas manajemen konflik merupakan faktor yang krusial dalam proses pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan, maka dari itu penulis memutuskan untuk meneliti pengaruh manajemen konflik terhadap kepuasan kerja karyawan di PT.Sinar Galesong Prima yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan dan jasa yang meliputi penjualan mobil, *sparepart*, serta *service* kendaraan Suzuki. PT. Sinar Galesong Prima sendiri merupakan *dealer* utama mobil Suzuki di wilayah Sulawesi Utara Khususnya kota Manado.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah gaya manajemen konflik *Integrating* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah gaya manajemen konflik *Compromising* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah gaya manajemen konflik *Dominating* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah gaya manajemen konflik *obliging* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
5. Apakah gaya manajemen konflik *Avoiding* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?

1.3. Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian ini dapat lebih terfokus, dan mendalam peneliti menetapkan batasan-batasan penelitian sebagai berikut :

1. Manajemen konflik yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bagaimana perilaku seseorang atau kelompok dalam menghadapi situasi konflik. Manajemen konflik yang diteliti mengacu pada skala ROCI (Rahim Organizational Conflict Inventory) II oleh Rahim. Dimana dalam skala tersebut membagi gaya manajemen konflik menjadi ; *Integrating*, *Compromising*, *Dominating*, *obliging*, dan, *Avoiding*.

2. Kepuasan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pandangan secara umum seseorang terhadap suatu pekerjaan. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka perilaku seseorang akan semakin positif terhadap pekerjaannya.

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah gaya manajemen konflik *Integrating*, dan *Compromising* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, serta apakah gaya manajemen *Dominating*, *obliging*, dan *Avoiding* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Sinar Galesong Prima.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan pembaca mengenai bagaimana pengaruh manajemen konflik terhadap kepuasan kerja karyawan, serta dapat menjadi bahan kajian dalam sektor sumber daya manusia.

1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi PT. Sinar Galesong Prima dalam mengambil keputusan di bidang sumber daya manusia khususnya pada manajemen konflik. Dengan harapan penelitian ini dapat menjadi pertimbangan tambahan dalam penentuan gaya manajemen konflik PT. Sinar Galesong Prima.

1.6. Sistematika Penulisan

Bab I

Bab I memuat latar belakang, rumusan masalah, manfaat penelitian, tujuan penelitian, serta sistematika penulisan

Bab II

Pada bab II berisi tentang landasan teori yang memuat teori-teori yang digunakan dalam penulisan penelitian antara lain tentang manajemen konflik, dan kepuasan kerja karyawan. Dalam bab II ini juga dipaparkan mengenai model penelitian dan hipotesis penelitian.

Bab III

Pada bab III ini berisi bentuk penelitian, lokasi, subjek dan objek penelitian, variabel penelitian, desain penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, metode sampling, definisi operasional, metode pengujian dan metode analisis data.

Bab IV

Pada bab IV ini berisi analisis data dan pembahasan dari data yang telah dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner.

Bab V

Pada bab V ini berisi kesimpulan hasil penelitian, implikasi manajerial, saran dan keterbatasan penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Bab ini akan menjelaskan secara terperinci mengenai teori-teori yang menjadi dasar penelitian ini. Pada bab ini akan menjelaskan bagaimana proses konflik, serta kajian pustaka mengenai manajemen konflik menurut teori ROCI (Rahim Organizational Conflict Inventory) II, dan kepuasan kerja karyawan. Pada bab ini juga akan memaparkan mengenai penelitian terdahulu, hipotesis, serta kerangka konseptual.

2.1. Konflik

Menurut Stephen Robbins & Timothy Judge (2021) Konflik merupakan persepsi masing-masing pihak terhadap suatu ketidaksetujuan. Secara luas, konflik terjadi ketika salah satu pihak merasa pihak lainnya berpotensi memberikan pengaruh buruk terhadap sesuatu yang penting bagi pihaknya. Menurut Stephen Robbins & Timothy Judge (2021) alur terjadinya konflik sendiri dapat dibagi menjadi lima fase yaitu :

- Potensi Ketidaksesuaian

Pada awal konflik dimulai dengan munculnya kondisi, penyebab, atau sumber yang menyebabkan konflik yang biasa dikategorikan menjadi tiga yaitu ; komunikasi, struktur, dan variabel personal.

- Pengartian & Personalisasi

Tahap kedua adalah keadaan dimana potensi konflik telah disadari, dan dirasakan oleh satu orang atau lebih dari pihak yang terkait.

- **Maksud**

Tahap ketiga merupakan keadaan dimana masing-masing pihak menentukan arah dari maksud dan tujuannya, dengan memilih pendekatan yang dirasa sesuai.

- **Tindakan**

Pada tahap ini tindakan nyata berupa pendapat, aksi, dan reaksi mulai dilontarkan masing-masing pihak, berdasarkan maksud, dan tujuan mereka.

- **Hasil**

Tahap akhir merupakan dampak dari konflik terhadap organisasi. Dampak dari konflik dapat bersifat fungsional (mendukung tujuan organisasi) atau disfungsional (menghambat tujuan organisasi), dan bagaimana menghadapinya.

2.1.1 Dampak Konflik

Konflik dapat memberikan dampak yang mempengaruhi performa suatu grup, dampak konflik sendiri dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu fungsional, dan disfungsional.

2.1.2 Konflik Fungsional

Konflik fungsional merupakan konflik yang meningkatkan performa dari suatu organisasi, yang biasanya dihasilkan dari konflik tingkat rendah hingga moderat. Konflik dikatakan konstruktif apabila dapat meningkatkan kualitas keputusan, menstimulasi kreativitas dan inovasi, meningkatkan rasa ingin tahu,

melepas ketegangan antar individu, serta mendukung evaluasi diri (Stephen Robbins & Timothy Judge, 2021).

2.1.3 Konflik Disfungsional

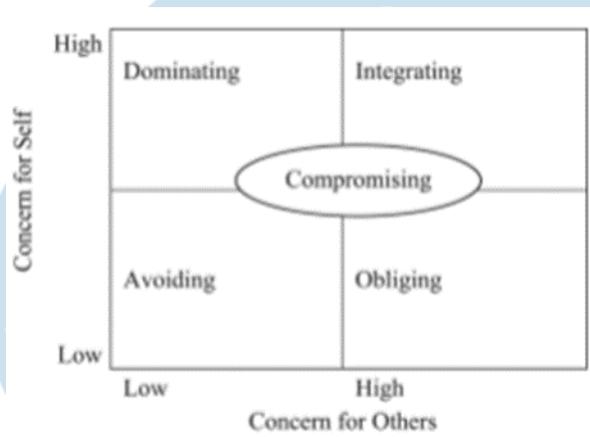
konflik disfungsional merupakan jenis konflik yang dapat memberikan efek destruktif terhadap performa organisasi, oposisi yang tidak terkendali akan berpengaruh buruk bagi hubungan masing-masing pihak, dan pada akhirnya menghancurkan suatu grup. Dampak buruk yang merupakan dampak dari konflik disfungsional adalah menurunkan kualitas komunikasi, merusak tingkat kohesif pada suatu grup, serta menenggelamkan objektif grup ke dalam konflik antar pihak.

2.2. Manajemen Konflik

manajemen konflik dianggap sebagai faktor penting dalam organisasi dan memainkan peran fungsional dalam kinerja umum manajer dan produk organisasi, maka dari itu, gaya manajemen konflik yang digunakan Mehrad, n.d. (2015) . Studi manajemen konflik berpendapat bahwa menghindari konflik interpersonal dapat memperkuat atau memperlemah komitmen manajemen terhadap kesuksesan proyek Zhu et al (2020).

Penelitian ini membahas manajemen konflik melalui perspektif kontingensi dari (Rahim, 2002) Garis penelitian ini menunjukkan bahwa jawaban tentang apa yang efektif hanya dapat diberikan berdasarkan realitas situasional, dan bahwa setiap pendekatan resolusi konflik sesuai dalam keadaan tertentu, dimana setiap gaya manajemen konflik yang diterapkan akan berdampak berbeda bagi kepuasan

kerja karyawan. Perspektif kontingensi juga membagi manajemen konflik ke dalam dua dimensi, yaitu gaya manajemen konflik terbagi menjadi dua dimensi, yaitu kepentingan diri sendiri dan kepentingan orang lain, penggabungan dari keduanya menghasilkan gaya sebagai berikut ; *Integrating, Dominating, Compromising, obliging, dan Avoiding.*



GAMBAR 2. 1 Klasifikasi Gaya Manajemen Konflik

Sumber : Rahim (2002)

2.3. Gaya Manajemen Konflik

berikut dijelaskan secara detail masing-masing gaya manajemen konflik berdasarkan teori ROCI II :

2.3.1 *Integrating*

Kepedulian yang besar terhadap diri sendiri dan orang lain, ditandai dengan keinginan untuk berkomunikasi secara terbuka, menyelesaikan perselisihan secara konstruktif, dan melakukan apa saja untuk menemukan solusi yang memuaskan kedua belah pihak. Gaya ini paling diminati karena paling mungkin menghasilkan win-win solution,

terutama dalam situasi yang melibatkan ketergantungan jangka panjang pada pihak lain. Selain itu, gaya ini juga mengurangi tingkat konflik tugas dan konflik hubungan. Memecahkan masalah yang kompleks membutuhkan penggunaan gaya yang terintegrasi. Menggunakan keterampilan, pengetahuan, dan sumber daya dari berbagai aktor membantu mendefinisikan ulang dan merumuskan kembali masalah serta menemukan solusi alternatif.

2.3.2 Obliging

kepedulian yang rendah terhadap diri sendiri dan kepedulian yang tinggi terhadap orang lain, berfokus pada perlindungan dan pemeliharaan hubungan daripada mengejar hasil yang memuaskan kepentingan individu sendiri. Ketika satu pihak benar dan konflik pihak lain jauh lebih penting, lebih masuk akal untuk menggunakan gaya otoriter. Ketika pihak lain berada dalam posisi lemah dan percaya bahwa keluar dari konflik akan membawa hasil yang lebih menguntungkan, masuk akal untuk menggunakan gaya ini.

2.3.3 Dominating

"kompetitif" diidentifikasi sebagai strategi menang-kalah. Mengabaikan kebutuhan dan harapan pihak lain dan mengejar kepentingan sendiri dengan taktik kekerasan adalah hal yang tepat ketika konflik berkaitan dengan masalah rutin atau memerlukan keputusan cepat.

2.3.4 Avoiding

Gaya ini didasarkan pada sedikit kepedulian terhadap diri sendiri atau orang lain. Ketika isu-isu konflik penting dan memerlukan penanganan tanggung jawab yang tegas dengan cepat, menarik diri dari konflik dapat menghancurkan kelompok.

2.3.5 *Compromising*

Mencerminkan perhatian sedang untuk kepentingan sendiri dan perhatian sedang untuk kepentingan orang lain. Hasil yang dapat diterima oleh kedua belah pihak adalah strategi penyelesaian konflik yang diinginkan. Gaya ini adalah tentang memberi dan menerima. Ketika kedua belah pihak memiliki kekuatan yang sama dan tidak setuju, masuk akal untuk menggunakan gaya ini. Tujuan utama penggunaan gaya ini bukan untuk melihat masalah yang nyata dan kompleks

2.4. Situasi Penerapan Manajemen Konflik

TABEL 2. 1 Penerapan Manajemen Konflik

Sumber : Rahim (2002)

Gaya Manajemen Konflik dan Situasi Penerapannya		
Gaya Manajemen Konflik	Situasi Yang Layak	Situasi Yang Tidak Layak
<i>Integrating</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Isu yang kompleks. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tugas atau masalah itu sederhana.

	<ul style="list-style-type: none"> • Sintesis ide diperlukan untuk menghasilkan solusi yang lebih baik. • Diperlukan komitmen dari pihak lain untuk keberhasilan implementasi. • Tersedia waktu untuk pemecahan masalah. • Satu pihak saja tidak dapat menyelesaikan masalah • Sumber daya yang dimiliki oleh berbagai pihak diperlukan untuk menyelesaikan masalah bersama mereka. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan keputusan segera • Pihak lain tidak peduli dengan hasil. • Pihak lain tidak memiliki keterampilan pemecahan masalah.
<i>Obliging</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anda percaya bahwa Anda mungkin salah • Masalah lebih penting bagi pihak lain • Anda bersedia menyerahkan sesuatu 	<ul style="list-style-type: none"> • Masalah penting bagi Anda. • Anda percaya bahwa Anda benar. • Pihak lain salah atau tidak etis.

	<p>untuk ditukar dengan sesuatu dari pihak lain di masa depan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anda berhadapan dari posisi lemah. • Menjaga hubungan itu penting. 	
<i>Dominating</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Masalah sepele.. • Dibutuhkan keputusan yang cepat. • Tindakan yang tidak populer diimplementasikan. • Diperlukan untuk mengatasi bawahan yang asertif. • Keputusan yang tidak menguntungkan oleh pihak lain mungkin merugikan Anda. • Bawahan tidak memiliki keahlian untuk 	<ul style="list-style-type: none"> • Masalah itu kompleks. • Masalah tidak penting bagi Anda. • Kedua pihak sama-sama kuat. • Keputusan tidak harus dibuat dengan cepat. • Bawahan memiliki kompetensi yang tinggi.

	<p>membuat keputusan teknis.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Masalah penting bagi Anda. 	
<i>Avoiding</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Masalah sepele. • Potensi efek disfungsional dari menghadapi pihak lain melebihi manfaat resolusi. • Diperlukan periode pendinginan 	<ul style="list-style-type: none"> • Masalah penting bagi Anda. • Adalah tanggung jawab Anda untuk membuat keputusan. • Para pihak tidak mau menunda, masalah harus diselesaikan. • Perhatian segera diperlukan.
<i>Compromising</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan para pihak saling eksklusif • Para pihak sama-sama berkuasa. • Konsensus tidak dapat dicapai. • Mengintegrasikan atau mendominasi gaya tidak berhasil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satu pihak lebih berkuasa • Masalah cukup kompleks membutuhkan pendekatan pemecahan masalah.

	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan solusi sementara untuk masalah yang kompleks. 	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

2.5. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu sikap karyawan yang paling sering dibicarakan karena besarnya dampak terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja sendiri merupakan persepsi karyawan terhadap situasi pekerjaannya pada waktu tertentu (Uhl-Bien mary et al., 2013). Menurut Stephen Robbins & Timothy Judge, (2021) kepuasan kerja merupakan perasaan positif karyawan terhadap suatu pekerjaan berdasarkan hasil dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut.

2.5.1 Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Berikut faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Uhl-Bien mary et al (2013) :

- Kondisi pekerjaan

Kondisi kerja terutama sifat intrinsik pekerjaan, interaksi sosial, dan pengawasan merupakan prediktor penting dari kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Meskipun masing-masing penting, dan meskipun nilai relatifnya berbeda di antara para pekerja, sifat bawaannya adalah bahwa pekerjaan adalah yang paling penting.

- Kepribadian

Sama pentingnya dengan kondisi kerja untuk kepuasan kerja, kepribadian juga memainkan peran penting. Orang yang memiliki evaluasi diri positif yang percaya pada nilai intrinsik dan kompetensi diri mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada orang dengan evaluasi diri negatif. Dalam budaya kolektif, individu dengan evaluasi diri positif mungkin mengalami kepuasan kerja yang sangat tinggi.

- Gaji

Bayaran memang memiliki korelasi yang tinggi dengan tingkat kepuasan kerja, namun pengaruhnya akan menurun ketika seseorang telah mencapai tingkatan tertentu dalam kenyamanan hidup.

- CSR (*corporate social responsibility*)

Karyawan khususnya milenial akan cenderung lebih puas ketika bekerja untuk perusahaan yang memiliki misi untuk meningkatkan kesejahteraan sosial, terlebih ketika nilai-nilai pribadi yang dimiliki seseorang sejajar dengan nilai-nilai yang dijunjung perusahaan tempat dia bekerja.

Penelitian tentang kepuasan kerja terutama berfokus pada tiga aspek. Aspek pertama adalah pengukuran kepuasan kerja. Ukuran kepuasan kerja yang relatif banyak digunakan adalah Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ). MOAQ hanya terdiri dari tiga bagian, tampaknya menilai komponen

afektif kepuasan kerja dengan lebih baik (yaitu, MOAQ memiliki validitas nyata yang baik), dan telah menunjukkan hubungan yang relatif kuat dengan variabel terkait emosi. Ini menunjukkan bahwa MOAQ adalah ukuran kepuasan kerja global yang andal dan valid yang dapat memberikan keuntungan dibandingkan ukuran kepuasan kerja populer lainnya dalam banyak situasi. Lain adalah hubungan antara kepuasan kerja dan variabel seperti kinerja pekerjaan. Perhatian utama dari penelitian ini adalah pengaruh manajemen konflik terhadap kepuasan kerja (Chen et al., 2012).

2.6. Penelitian Terdahulu

TABEL 2. 2 Penelitian Terdahulu

No	Judul, Peneliti, dan Tahun	Variabel Penelitian	Metode	Hasil
1	Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management (Chen et al., 2012)	Conflict Management (X1) Job Satisfaction (Y1) Innovation Performance (Y2)	Structural equation modelling	Gaya mengintegrasikan, dan mengkompromikan berhubungan positif dengan kepuasan kerja; mengintegrasikan berhubungan positif dengan kinerja inovasi; dan menghindari berhubungan negatif dengan kinerja inovasi.
2	Conflict Management Styles and Job Satisfaction : A Study Among Malaysian Public Universities Academicians	Conflict Management Styles (X) Job Satisfaction (Y)	Structural Equation Modelling	kelima gaya manajemen konflik memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam hal ini, gaya mengintegrasikan, gaya mewajibkan dan gaya

	(Asyraf Mohd Kassim et al., 2018)			berkompromi memiliki hubungan positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada saat yang sama, gaya mendominasi dan menghindari menghasilkan kepuasan kerja yang signifikan negatif
2	An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees' Satisfaction (Lee, 2008)	Conflict Management Styles (X) Employee's Satisfaction (Y)	regression analysis	Gaya integrasi, kompromi, dan patuh berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan gaya dominasi, dan menghindar berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.
3	Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective (Song et al., 2006)	Conflict Management Styles (X) Functional Conflict (M1) Dysfunctional Conflict (M2) Innovation Performance (Y)	path analysis	hasil studi mengkonfirmasi temuan penelitian sebelumnya tentang hubungan antara manajemen konflik positif dan kinerja organisasi
4	Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance (Zhang et al., 2015)	Emotional Intelligence (X) Management Styles (M) Innovation Performance (Y)	hierarchical regression analysis	EI berhubungan positif dan signifikan dengan gaya integrasi, kompromi dan dominasi, serta kinerja inovasi dalam industri konstruksi. Selain itu, gaya integrasi memiliki hubungan

				positif yang signifikan dengan kinerja inovasi. Penelitian ini juga mengkonfirmasi efek mediasi dari gaya integrasi pada hubungan antara EI dan kinerja inovasi.
--	--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.7.Hipotesis

Gaya manajemen konflik dapat dikategorikan menjadi dua dimensi yaitu *assertiveness* dan *colaborativeness*. Pendekatan yang termasuk kolaboratif seperti ; *Integrating*, dan *Compromising*. Sedangkan *assertive* ; *Dominating*, *Obliging*, dan *Avoiding*. Pendekatan kooperatif cenderung mempertimbangkan kepentingan semua pihak. Sedangkan *assertive* cenderung mementingkan kepentingan satu pihak, dimana pihak lain diharuskan untuk mengikuti. Pendekatan kooperatif cenderung memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sebaliknya pendekatan *assertive* memiliki pengaruh negatif (Chen et al., 2012).

Dalam penelitian Chen et al (2012) ditemukan bahwa gaya manajemen konflik *Integrating* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Lee (2008) kepuasan kerja karyawan lebih tinggi ketika pihak atasan menggunakan pendekatan *Integrating* dalam menyelesaikan konflik. beberapa ahli menganggap perilaku mengintegrasikan dan kompromi sebagai perilaku manajemen konflik positif, sementara mereka menganggap mendominasi, mewajibkan, dan menghindari sebagai perilaku manajemen konflik negatif (Asyraf Mohd Kassim et al., 2018).

Berdasarkan pembahasan tersebut Penelitian ini mengangkat hipotesis sebagai berikut :

H1 : Gaya manajemen konflik *Integrating* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Chen et al (2012) menemukan bahwa gaya manajemen konflik *Compromising* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Lee (2008) menemukan bahwa bawahan lebih puas dengan pengawasan atasan mereka ketika mereka menerapkan gaya pengintegrasian, *Compromising*, dan *Obliging*. Di sisi lain, atasan mereka terutama yang menggunakan gaya *Dominating* dan *Avoiding* dipandang mereka sebagai tidak kompeten dalam pengawasan, dan dengan demikian menurunkan tingkat kepuasan kerja mereka

Berdasarkan pembahasan tersebut penelitian ini mengangkat hipotesis sebagai berikut :

H2 : Gaya manajemen konflik *Compromising* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Pendekatan *Avoiding* dinilai memiliki dampak negatif bagi kepuasan kerja karena karyawan akan cenderung mundur dari masalah yang membawa pengaruh buruk pada rasa pencapaian karyawan (Chen et al., 2012). Lee (2008) menemukan bahwa karyawan menilai pemimpin yang menggunakan gaya manajemen konflik *Avoiding* tidak kompeten, maka dari itu menurunkan kepuasan kerja mereka. Menurut Asyraf Mohd Kassim et al

(2018) manajemen yang bersifat kompetitif seperti *Dominating*, *Avoiding*, dan *Obliging*, berpengaruh negative terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan pembahasan tersebut penelitian ini mengangkat hipotesis sebagai berikut :

H3 : Gaya manajemen konflik *Avoiding* memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

Chen et al (2012) menemukan bahwa penggunaan pendekatan *Obliging* dalam penyelesaian konflik dapat menyebabkan karyawan untuk cenderung mundur, dan kurang berkontribusi sehingga mengurangi rasa pencapaian, dan akhirnya berpengaruh negatif pada kepuasan kerja.

beberapa ahli menganggap perilaku *Integrating* dan *Compromising* sebagai perilaku manajemen konflik positif, sementara mereka menganggap *Dominating*, *Obliging*, dan *Avoiding* sebagai perilaku manajemen konflik negatif (Asyraf Mohd Kassim et al., 2018) .

H4 : Gaya manajemen konflik *Obliging* memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

Menurut Asyraf Mohd Kassim et al. (2018) pemimpin yang menggunakan metode pendekatan *Dominating* terhadap penyelesaian konflik berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Chen et al (2012) karyawan yang menggunakan pendekatan *Dominating* cenderung berargumen secara agresif demi persetujuan dari pihak lain, yang

dapat mempengaruhi karyawan secara emosional, dan akhirnya menurunkan kepuasan kerja mereka.

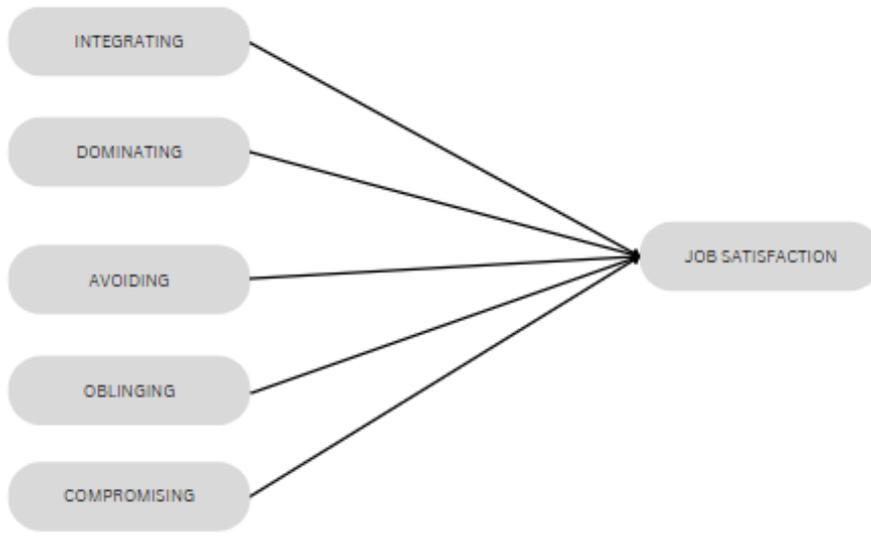
Berdasarkan pembahasan tersebut penelitian ini mengangkat hipotesis sebagai berikut :

H5 : Gaya manajemen konflik *Dominating* memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

2.8. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual pada penelitian ini bersumber dari penelitian sebelumnya yang membahas tentang gaya manajemen konflik (*Integrating, obliging, Avoiding, Dominating, dan Compromising*), dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap suatu pekerjaan, dimana tinggi rendahnya berhubungan dengan gaya manajemen konflik yang digunakan. Pada penelitian ini terdapat lima gaya manajemen konflik yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan teori-teori yang telah dihimpun dalam kajian pustaka, maka dapat disimpulkan kerangka konseptual sebagai berikut :



GAMBAR 2. 2 Kerangka Penelitian



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dipaparkan, dan dibahas seputar lingkup dari penelitian seperti ; jenis penelitian, populasi penelitian, sampel penelitian, metode pengumpulan data, metode pengukuran data, metode pengujian instrument, dan juga metode analisis data sebagai dasar dari peneliti dalam melakukan pengolahan data.

3.1.Lingkup Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian asosiatif, dimana dalam penelitian ini akan dibahas hubungan sebab akibat antar variabel dalam penelitian, dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Data dalam metode penelitian kuantitatif berupa angka-angka dan analisis yang menggunakan statistik (Sugiyono, 2018a). Data dari penelitian kuantitatif terdiri dari angka-angka yang dikumpulkan melalui pertanyaan yang terstruktur (Sekaran Uma & Bougie Roger, 2019). Penelitian kuantitatif yaitu metode dalam penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi dan sampel dalam penelitian, data diperoleh dari sampel penelitian dengan menggunakan instrumen penelitian, kemudian dianalisis secara statistik atau kuantitatif dengan tujuan pengujian terhadap hipotesis yang sudah ditetapkan (Sugiyono, 2018a).

3.1.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Sinar Galesong Prima , yang merupakan *dealer* utama mobil Suzuki di wilayah Sulawesi Utara Khususnya kota Manado. PT.Sinar Galesong Prima terletak di JL.Pierre Tendean, Titiwungan Utara, kecamatan Sario kota Manado, provinsi Sulawesi Utara. Para karyawan yang bekerja di kantor PT Sinar Galesong Prima diharapkan mengetahui bagaimana pentingnya pengaruh dari gaya manajemen konflik terhadap kepuasan kerja mereka.

3.1.3. Populasi dan Sampel

3.1.3.1. Populasi

Populasi merupakan sekelompok orang, peristiwa, dan hal-hal menarik yang mempunyai karakteristik yang menjadi minat bagi peneliti untuk mereka teliti dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sekaran & Bougie, 2016). Berdasarkan dari informasi yang diperoleh, populasi yang terdapat di kota Manado ada sebanyak 7 cabang perusahaan Suzuki.

3.1.3.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi, sampel terdiri dari beberapa anggota yang dipilih dari populasi. Sampel juga dapat diartikan sebagai subkelompok dari populasi yang ada, dengan kata lain beberapa anggota dari populasi akan membentuk sampel (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam melakukan perhitungan sampel di penelitian ini, peneliti menggunakan rumus Slovin yang dikutip dari (Sugiyono, 2018), yaitu:

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

Keterangan:

n = sampel

N = populasi

e = derajat ketelitian

Perhitungan sampel dalam penelitian ini yaitu:

$$n = \frac{70}{1 + 70(0,05^2)}$$

$$= \frac{70}{1 + 70(0,0025)}$$

$$= \frac{70}{1 + 0,175}$$

$$= \frac{70}{1,175}$$

$$= 59,57 \rightarrow n = 60$$

Dari hasil perhitungan yang didapatkan, maka sampel dari penelitian ini berjumlah 66 orang karyawan tetap yang bekerja di kantor PT Sinar Galesong Prima.

3.1.3.3. Metode Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini menggunakan dua metode pengambilan sampel. Yang pertama dilakukan metode *convenience sampling* untuk

memilih perusahaan, kemudian *purposive sampling* untuk memilih responden dengan kriteria karyawan tetap, dan lama kerja satu tahun, dengan harapan responden lebih mengerti dinamika perusahaan.

3.2 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian data yang digunakan adalah data primer yang didapatkan dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan di kantor pusat PT Sinar Galesong Prima. Kuesioner adalah sebuah teknik dalam pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan pertanyaan dan pernyataan tertulis untuk dibagikan kepada responden. Penyebaran kuesioner ini dilakukan dengan memanfaatkan fasilitas google form, yang di dalamnya berisi pernyataan terkait pengaruh manajemen konflik terhadap kepuasan kerja karyawan di kantor PT Sinar Galesong Prima.

Dalam penelitian ini, kuesioner yang digunakan yaitu diperoleh dari (Chen et al., 2012), kuesioner dalam penelitian ini terbagi menjadi 7 bagian dengan total sebanyak 33 pernyataan, yaitu sebagai berikut:

- a. Pada bagian pertama berisi informasi terkait data diri dan profil dari responden yang di dalamnya meliputi jenis kelamin, usia, status pendidikan terakhir, dan lama bekerja di perusahaan.
- b. Pada bagian kedua, berisi pertanyaan mengenai gaya manajemen konflik *Integrating* yang berjumlah 8 pernyataan.
- c. Pada bagian ketiga, berisi pertanyaan mengenai gaya manajemen konflik *Compromising* yang berjumlah 4 pernyataan.

- d. Pada bagian keempat, berisi pertanyaan mengenai gaya manajemen konflik *Avoiding* yang berjumlah 7 pernyataan.
- e. Pada bagian kelima, berisi pertanyaan mengenai gaya manajemen konflik *Dominating* yang berjumlah 6 pernyataan.
- f. Pada bagian keenam, berisi pertanyaan mengenai gaya manajemen konflik *Obliging* yang berjumlah 5 pernyataan.
- g. Pada bagian ketujuh, berisi pertanyaan mengenai kepuasan kerja yang berjumlah 3 pernyataan.

3.3 Metode Pengukuran Data

Metode yang digunakan untuk proses pengukuran data dalam penelitian ini yaitu menggunakan skala *likert*. Skala *likert* dirancang dengan tujuan untuk menguji seberapa kuat sikap responden menyatakan setuju atau tidak setuju terhadap sebuah pertanyaan yang diberikan (Sekaran & Bougie, 2016). Skala *likert* juga berfungsi membantu responden dalam menentukan tingkat setuju dan tidak setuju mereka terhadap pertanyaan tersebut. Terdapat lima bobot penilaian dalam skala *likert* yang akan digunakan dalam kuesioner penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Jawaban Sangat Tidak Setuju : diberi bobot 1

Jawaban Tidak Setuju : diberi bobot 2

Jawaban Netral : diberi bobot 3

Jawaban Setuju : diberi bobot 4

Jawaban Sangat Setuju : diberi bobot 5

3.4 Metode Pengujian Instrumen

Dalam penelitian ini, metode pengujian instrumen dilakukan dengan tujuan untuk membuktikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian dapat menghasilkan data yang sah dan terpercaya. Metode pengujian instrumen dalam penelitian ini yaitu:

3.4.1. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk membuktikan bahwa seluruh instrumen yang dipergunakan dalam penelitian adalah instrumen yang valid. Instrumen yang valid dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas merupakan sebuah metode pengujian terhadap instrumen di dalam penelitian yang dapat mencatat perilaku yang ingin diukur oleh peneliti secara akurat dan tepat, kuesioner dapat dinyatakan valid bila butir pertanyaan dalam kuesioner dapat mencerminkan variabel yang akan diukur (Sekaran & Bougie, 2016).

Maka dari itu, harus dilakukan uji validitas pada keseluruhan butir pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner penelitian. Pengujian ini dilakukan menggunakan program (*Statistic Package and Social Science*) SPSS versi 25. Uji validitas dilakukan dengan perbandingan antara r-hitung dan r-tabel, dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai dari r-hitung $>$ r-tabel, maka butir pertanyaan dinyatakan valid
- b. Jika nilai dari r-hitung $<$ r-tabel, maka butir pertanyaan dinyatakan tidak valid

3.4.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan sebuah ukuran dari indikasi konsistensi dan stabilitas yang ada di dalam instrumen penelitian untuk dapat mengukur konsep dan membantu dalam penilaian ketepatan pengukuran (Sekaran & Bougie, 2016). Instrumen yang reliabel yaitu apabila instrumen tersebut digunakan untuk mengukur secara terus-menerus atau berkali-kali maka akan menghasilkan data yang sama dan konsisten. Dalam penelitian ini, alat ukur dari uji reliabilitas yang digunakan adalah Cronbach's Alpha yaitu koefisien reliabilitas dengan kriteria pengukuran sebagai berikut:

- a. Jika nilai Cronbach's Alpha $> 0,60$ maka butir pertanyaan dinyatakan reliabel
- b. Jika nilai Cronbach's Alpha $< 0,60$ maka butir pertanyaan dinyatakan tidak reliabel

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif

Metode dalam penelitian ini yang digunakan untuk mengukur tingkat penilaian dari karyawan terhadap manajemen konflik dan kepuasan kerja di kantor pusat PT Sinar Galesong Prima yaitu menggunakan analisis statistik deskriptif. Statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk tujuan menganalisis data dengan cara menggambarkan atau mendeskripsikan data-data yang sudah diperoleh tersebut (Sugiyono, 2018b). Terdapat berbagai macam penyajian data di dalam statistik deskriptif, yaitu melalui tabel,

diagram, grafik, perhitungan mean, median, modus serta simpang baku (*standard deviation*). Dalam penelitian ini, peneliti akan fokus pada nilai dari mean yang didapatkan dari hasil analisis statistik deskriptif pada setiap butir pertanyaan di dalam kuesioner. Kemudian hasil yang didapat dari mean tersebut dapat untuk mengetahui tingkat penilaian karyawan yang akan dikategorikan mulai dari sangat buruk hingga sangat baik. Analisis ini dilakukan menggunakan program SPSS versi 25.

Berikut adalah kriteria yang digunakan untuk memperoleh hasil dari penilaian para karyawan terhadap setiap butir pernyataan yang dibagikan:

TABEL 3. 1 Kriteria Interval Kelas

Mean	Kriteria
1,00 – 1,80	Sangat tidak sesuai
1,81 – 2,60	Tidak sesuai
2,61 – 3,40	Sedang
3,41 – 4,20	sesuai
4,21 – 5,00	Sangat sesuai

3.5.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Metode dalam penelitian ini yang digunakan untuk menganalisis pengaruh dari lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan yaitu menggunakan analisis regresi linear berganda, uji F serta uji t.

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengukur pengaruh dari manajemen konflik terhadap kepuasan kerja. Melalui analisis regresi linear berganda peneliti bisa memprediksi nilai dari variabel dependen apabila dilakukan manipulasi terhadap variabel-variabel independen dalam penelitian (Sugiyono, 2018b).

Dalam penelitian ini, analisis regresi linear berganda menggunakan formulasi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$$

Keterangan:

Y = kepuasan kerja (variabel dependen)

X1 = *Integrating*

X2 = *Compromising*

X3 = *Dominating*

X4 = *Obliging*

X5 = *Avoiding*

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

3.5.3. Uji F

Uji F adalah pengujian yang dilakukan untuk menguji kelayakan model serta untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel dependen dalam penelitian. Pengujian ini dilakukan dengan tingkat signifikansi sebesar 5% atau ($\alpha = 5\%$).

Penentuan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a):

H_0 : $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_n = 0$, berarti tidak ada pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen.

H_a : $\beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_n \neq 0$, berarti ada pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Kriteria pengambilan keputusan:

Apabila nilai dari F hitung $<$ F tabel, berarti variabel independen secara bersama-sama (simultan) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Apabila nilai dari F hitung $>$ F tabel, berarti variabel independen secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

3.5.4. Uji t

Uji t digunakan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh parsial dari variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan tingkat signifikansi sebesar 5% atau ($\alpha = 5\%$).

Kriteria pengambilan keputusan:

Apabila nilai dari t hitung $<$ t tabel dan nilai dari probabilitas $>$ 0,05 (α), berarti variabel independen tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen secara parsial.

Apabila nilai dari t hitung $>$ t tabel dan nilai dari probabilitas $<$ 0,05 (α), berarti variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen secara parsial.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai hasil dari pengujian instrumen penelitian, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas, kemudian bagian berikutnya akan dijabarkan mengenai hasil dari analisis karakteristik demografi responden, bagian selanjutnya akan dijelaskan mengenai hasil dari analisis statistik deskriptif, dan pada bagian terakhir akan dijelaskan hasil dari analisis regresi berganda, uji F dan uji t serta pembahasan terkait dengan hasil analisis tersebut.

4.2 Pengujian Instrumen

Pengujian instrumen dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kualitas dari instrumen yang digunakan untuk mengambil data dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas untuk mengukur kualitas dari instrumen penelitian yang digunakan. Data yang digunakan yaitu data primer yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner secara daring yaitu dengan menggunakan google form.

4.1.1. Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian dilakukan untuk membuktikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan adalah valid. Instrumen penelitian yang valid yaitu menunjukkan instrumen tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam penelitian ini, uji validitas diukur dengan membandingkan nilai dari r hitung dengan nilai dari r tabel pada setiap butir kuesioner. Nilai dari r tabel yang digunakan untuk mengukur validitas

dalam penelitian ini yaitu 0.2423 ($df = N - 2$). Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan program SPSS 25. Hasil uji validitas yang telah dilakukan peneliti pada manajemen konflik yang terdiri dari lima Style (*Integrating, Compromising, Avoiding, Dominating, dan Obliging*) terhadap kepuasan kerja karyawan dengan total sebanyak 33 pernyataan yaitu semua item dinyatakan valid.

Berikut adalah hasil dari uji validitas pada instrumen penelitian yang akan dijelaskan dalam bentuk tabel.

TABEL 4. 1 Hasil Uji Validitas Manajemen Konflik

Variabel	Style	Item	R hitung	R tabel	Keterangan
MANAJEMEN KONFLIK	INTEGRATING	X1.1	0.476	0.242	VALID
		X1.2	0.47	0.242	VALID
		X1.3	0.623	0.242	VALID
		X1.4	0.713	0.242	VALID

		X1. 5	0.746	0.242 3	VALID
		X1. 6	0.618	0.242 3	VALID
		X1. 7	0.62	0.242 3	VALID
		X1. 8	0.476	0.242 3	VALID
	<i>COMPROMISING</i>	X2. 1	0.548	0.242 3	VALID
		X2. 2	0.555	0.242 3	VALID
		X2. 3	0.7	0.242 3	VALID
		X2. 4	0.723	0.242 3	VALID
	<i>AVOIDING</i>	X3. 1	0.706	0.242 3	VALID
		X3. 2	0.691	0.242 3	VALID

		X3. 3	0.777	0.242 3	VALID
		X3. 4	0.689	0.242 3	VALID
		X3. 5	0.689	0.242 3	VALID
		X3. 6	0.683	0.242 3	VALID
		X3. 7	0.621	0.242 3	VALID
	<i>DOMINATING</i>	X4. 1	0.744	0.242 3	VALID
		X4. 2	0.622	0.242 3	VALID
		X4. 3	0.746	0.242 3	VALID
		X4. 4	0.642	0.242 3	VALID
		X4. 5	0.763	0.242 3	VALID

		X4. 6	0.78	0.242 3	VALID
	<i>OBLIGING</i>	X5. 1	0.78	0.242 3	VALID
		X5. 2	0.658	0.242 3	VALID
		X5. 3	0.796	0.242 3	VALID
		X5. 4	0.737	0.242 3	VALID
		X5. 5	0.722	0.242 3	VALID

Berdasarkan dari hasil uji validitas yang telah dilakukan pada kuesioner manajemen konflik, dinyatakan bahwa semua item pernyataan yang terdapat di kuesioner ini adalah valid dikarenakan nilai dari r hitung lebih besar dari r tabel.

TABEL 4. 2 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Variabel	Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan

KEPUASAN KERJA	Y1.1	0.804	0.2423	VALID
	Y1.2	0.667	0.2423	VALID
	Y1.3	0.646	0.2423	VALID

Berdasarkan dari hasil uji validitas yang telah dilakukan pada kuesioner kepuasan kerja, dinyatakan bahwa semua item pernyataan yang terdapat di kuesioner ini adalah valid dikarenakan nilai dari r hitung lebih besar dari r tabel.

4.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian dilakukan untuk membuktikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan adalah reliabel. Instrumen penelitian yang reliabel yaitu instrumen yang jika digunakan secara terus menerus akan menghasilkan data yang konsisten. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS 25. *Cronbach's Alpha* digunakan sebagai alat ukur pada uji reliabilitas penelitian ini, instrumen penelitian dapat dinyatakan reliabel apabila mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* melebihi 0.60.

Berikut adalah hasil dari uji reliabilitas pada instrumen penelitian yang akan dijelaskan dalam bentuk tabel.

TABEL 4. 3 Hasil Uji Reliabel Manajemen Konflik

Variabel	Style	Cronbach's Alpha	Standardized Cronbach's Alpha	Keterangan
MANAJEMEN KONFLIK	<i>INTEGRATING</i>	0.864	0.6	RELIABEL
	<i>COMPROMISING</i>	0.786	0.6	RELIABEL
	<i>AVOIDING</i>	0.897	0.6	RELIABEL
	<i>DOMINATING</i>	0.861	0.6	RELIABEL
	<i>OBLIGING</i>	0.878	0.6	RELIABEL

TABEL 4. 4 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja

Variabel	Cronbach's Alpha	Standardized Cronbach's Alpha	Keterangan
KEPUASAN KERJA	0.697	0.6	RELIABEL

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari uji reliabilitas ini, semua item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel pada penelitian

memiliki hasil yang reliabel, karena seluruh Style dan variabel mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* > 0.60, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian bersifat konsisten dan dapat digunakan.

4.3 Karakteristik Demografi Responden

Data persentase karakteristik demografi responden yang telah diperoleh yaitu terdiri dari umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman bekerja, divisi dan status. Berikut akan dijelaskan pada tabel 4.5 di bawah ini:

TABEL 4.5 Karakteristik Demografi Responden

UMUR	JUMLAH	PRESENTASE
<20	11	17%
20-<30	37	56%
30-<40	9	14%
>40	9	14%
JUMLAH	66	100%
JENIS KELAMIN	JUMLAH	PRESENTASE
LAKI-LAKI	45	68%
PEREMPUAN	21	32%
JUMLAH	66	100%

PENDIDIKAN TERAKHIR	JUMLAH	PRESENTASE
SMA	14	21%
D3	22	33%
S1	30	45%
JUMLAH	66	100%
LAMA BEKERJA	JUMLAH	PRESENTASE
1-5 Tahun	47	71%
5-10 Tahun	9	14%
10-20 Tahun	10	15%
JUMLAH	66	100%
DIVISI	JUMLAH	PRESENTASE
finance	20	30%
Human Resource	20	30%
Marketing	15	23%
Operation	10	15%
Pengelasan	1	2%
JUMLAH	66	100%

STATUS	JUMLAH	PRESENTASE
KARYAWAN TETAP	66	100%
JUMLAH	66	100%

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa dari segi umur, terdiri dari responden dengan rentang umur <20 tahun sebanyak 11 orang atau sebesar 17%, kemudian responden dengan rentang umur 20-<30 tahun sebanyak 37 orang atau sebesar 56%, responden dengan rentang umur 30-<40 tahun sebanyak 9 orang atau sebesar 14%, responden dengan rentang umur >40 tahun sebanyak 9 orang atau sebesar 14%.

Pada bagian selanjutnya dapat dilihat bahwa dari segi jenis kelamin, terdiri dari responden laki-laki sebanyak 45 orang atau sebesar 68%, dan jumlah responden perempuan sebanyak 21 orang atau 32%.

Bagian selanjutnya dapat diketahui bahwa dari segi pendidikan, terdiri dari responden dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 14 orang atau sebesar 21%, responden dengan tingkat pendidikan D3 sebanyak 22 orang atau sebesar 33%, responden dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 30 orang atau sebesar 45%.

Bagian selanjutnya dapat diketahui bahwa dari segi pengalaman bekerja, terdiri dari responden dengan pengalaman bekerja 1 – 5 tahun sebanyak 47 orang atau sebesar 71%, kemudian responden dengan pengalaman bekerja 5-10 tahun sebanyak 9 orang atau sebesar 14%, kemudian responden dengan pengalaman bekerja 10-20 tahun sebanyak 10 orang atau sebesar 15%.

Kemudian bagian selanjutnya diketahui bahwa dari segi divisi, terdiri dari responden dari divisi finance sebanyak 20 orang atau sebesar 30%, kemudian dari divisi Human Resource sebanyak 20 orang atau sebesar 30%, kemudian dari divisi Marketing sebanyak 15 orang atau sebesar 23%, kemudian dari divisi Operation sebanyak 10 orang atau sebesar 15%.

Pada bagian yang terakhir diketahui bahwa seluruh responden sebanyak 66 karyawan merupakan karyawan tetap.

4.4 Analisis Statistik Deskriptif

Pada bagian ini menjelaskan mengenai analisis statistik deskriptif terhadap nilai rata-rata (*mean*) dari setiap variabel untuk mengetahui bagaimana tingkat penilaian karyawan terhadap manajemen konflik (*Integrating, Compromising, Avoiding, Dominating, Obliging*) dan kepuasan kerja karyawan di kantor PT Sinar Galesong Prima. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS 25. Berikut adalah tabel klasifikasi yang digunakan untuk mengukur hasil dari penilaian para karyawan terhadap setiap butir pernyataan yang dibagikan:

TABEL 4. 6 Klasifikasi Nilai Mean

Mean	Keterangan
1,00 – 1,80	Sangat tidak sesuai
1,81 – 2,60	Tidak sesuai
2,61 – 3,40	Sedang
3,41 – 4,20	sesuai
4,21 – 5,00	Sangat sesuai

Hasil dari analisis statistik deskriptif variabel dalam penelitian yang telah dilakukan, akan dijelaskan dalam tabel dibawah ini:

TABEL 4. 7 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Manajemen Konflik Style***Integrating***

STYLE	ITEM	MEAN	KETERANGAN
<i>INTEGRATING</i>	X1.1	4.36	SANGAT SESUAI
	X1.2	4.41	SANGAT SESUAI
	X1.3	4.32	SANGAT SESUAI
	X1.4	4.36	SANGAT SESUAI
	X1.5	4.35	SANGAT SESUAI

	X1.6	4.3	SANGAT SESUAI
	X1.7	4.39	SANGAT SESUAI
	X1.8	4.36	SANGAT SESUAI
	<i>INTEGRATING</i>	4.35625	SANGAT SESUAI

Hasil atau nilai mean yang didapatkan dari analisis statistik pada variabel manajemen konflik Style *Integrating* yaitu sebesar 4,35. Berdasarkan klasifikasi nilai mean yang digunakan, dapat disimpulkan bahwa tingkat penilaian karyawan terhadap manajemen konflik *Integrating* di kantor PT Sinar Galesong Prima termasuk sangat baik.

TABEL 4. 8 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Manajemen Konflik Style
Compromising

STYLE	ITEM	MEAN	KETERANGAN
<i>COMPROMISING</i>	X2.1	4.36	SANGAT SESUAI
	X2.2	4.41	SANGAT SESUAI
	X2.3	4.36	SANGAT SESUAI
	X2.4	4.33	SANGAT SESUAI
	<i>COMPROMISING</i>	4.365	SANGAT SESUAI

Hasil atau nilai mean yang didapatkan dari analisis statistik pada variabel manajemen konflik Style *Compromising* yaitu sebesar 4,36. Berdasarkan klasifikasi nilai mean yang digunakan, dapat disimpulkan bahwa tingkat penilaian karyawan terhadap manajemen konflik *Compromising* di kantor PT Sinar Galesong Prima termasuk sangat baik.

TABEL 4. 9 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Manajemen Konflik Style

Avoiding

STYLE	ITEM	MEAN	KETERANGAN
AVOIDING	X3.1	4.15	SESUAI
	X3.2	4.33	SANGAT SESUAI
	X3.3	4.09	SESUAI
	X3.4	4.11	SESUAI
	X3.5	4.09	SESUAI
	X3.6	4.17	SESUAI
	X3.7	4.3	SANGAT SESUAI
	AVOIDING		4.177142857

Hasil atau nilai mean yang didapatkan dari analisis statistik pada variabel manajemen konflik Style *Avoiding* yaitu sebesar 4,17. Berdasarkan klasifikasi nilai mean yang digunakan, dapat disimpulkan bahwa tingkat penilaian karyawan

terhadap manajemen konflik *Avoiding* di kantor PT Sinar Galesong Prima termasuk baik.

TABEL 4. 10 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Manajemen Konflik Style

Dominating

STYLE	ITEM	MEAN	KETERANGAN
<i>DOMINATING</i>	X4.1	4.12	SESUAI
	X4.2	4.24	SANGAT SESUAI
	X4.3	4.11	SESUAI
	X4.4	4.42	SANGAT SESUAI
	X4.5	4.38	SANGAT SESUAI
	X4.6	4.18	SESUAI
	<i>DOMINATING</i>		4.241666667

Hasil atau nilai mean yang didapatkan dari analisis statistik pada variabel manajemen konflik Style *Dominating* yaitu sebesar 4,24. Berdasarkan klasifikasi nilai mean yang digunakan, dapat disimpulkan bahwa tingkat penilaian karyawan terhadap manajemen konflik *Dominating* di kantor PT Sinar Galesong Prima termasuk sangat baik.

TABEL 4. 11 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Manajemen Konflik Style

Obliging

STYLE	ITEM	MEAN	KETERANGAN
<i>OBLIGING</i>	X5.1	4.23	SANGAT SESUAI
	X5.2	4.27	SANGAT SESUAI
	X5.3	4.18	SESUAI
	X5.4	4.12	SESUAI
	X5.5	4.36	SANGAT SESUAI
	<i>OBLIGING</i>	4.232	SANGAT SESUAI

Hasil atau nilai mean yang didapatkan dari analisis statistik pada variabel manajemen konflik Style *Obliging* yaitu sebesar 4,23. Berdasarkan klasifikasi nilai mean yang digunakan, dapat disimpulkan bahwa tingkat penilaian karyawan terhadap manajemen konflik *Obliging* di kantor PT Sinar Galesong Prima termasuk sangat baik.

TABEL 4. 12 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja

VARIABEL	ITEM	MEAN	KETERANGAN
KEPUASAN KERJA	Y1.1	3.95	BAIK
	Y1.2	4.29	SANGAT BAIK
	Y1.3	4.36	SANGAT BAIK
	KEPUASAN KERJA	4.2	BAIK

Hasil atau nilai mean yang didapatkan dari analisis statistik pada variabel kepuasan kerja yaitu sebesar 4,2. Berdasarkan klasifikasi nilai mean yang digunakan, dapat disimpulkan bahwa tingkat penilaian karyawan terhadap kepuasan kerja di kantor PT Sinar Galesong Prima termasuk baik.

4.5 Analisis Regresi Linear Berganda

Dalam penelitian ini, dilakukan analisis regresi berganda dengan tujuan untuk menguji pengaruh manajemen konflik terhadap kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan program SPSS 25. Hasil dari analisis regresi berganda akan dijelaskan dalam tabel di bawah ini:

TABEL 4. 13 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Style & Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
(Constant)	-0.904	1.081		-0.836	0.406
<i>INTEGRATING</i>	0.146	0.054	0.31	2.718	0.009
<i>COMPROMISING</i>	0.072	0.094	0.083	0.763	0.448
<i>AVOIDING</i>	0.156	0.046	0.406	3.42	0.001
<i>DOMINATING</i>	0.085	0.069	0.167	1.225	0.226
<i>OBLIGING</i>	0.021	0.079	0.033	0.259	0.796
Adjusted R Square	0.743				
F-hitung	38.666				
Prob.	0				

4.6 Uji Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk menguji kelayakan model serta untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen dalam penelitian, pengujian dilakukan dengan cara membandingkan nilai dari F

hitung dengan F tabel. Nilai F tabel dalam penelitian ini adalah 2.37 (k ; n-k), dan dari tabel hasil pengujian di atas dapat dilihat bahwa nilai dari F hitung sebesar 38.666. Maka dari itu F hitung > F tabel atau $38.666 > 2.37$ dengan tingkat signifikansi 0.000. Dengan demikian dapat dikatakan model regresi linear berganda ini layak untuk digunakan dan dapat disimpulkan bahwa variabel manajemen konflik dengan Style *Integrating*, *Compromising*, *Avoiding*, *Dominating*, dan *Obliging* secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan.

4.7 Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing Style yang terdapat dalam variabel independen terhadap variabel dependen.

- *Integrating*

Berdasarkan dari tabel 4.13 di atas, pada variabel manajemen konflik Style *Integrating* diperoleh nilai t hitung > t tabel yaitu $2.718 > 2.0003$ (df = n-k-1) dengan nilai signifikansi $0.009 < 0.05$, dengan demikian menunjukkan bahwa Style *Integrating* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

- *Compromising*

Berdasarkan dari tabel 4.13 di atas, pada variabel manajemen konflik Style *Compromising* diperoleh nilai t hitung < t tabel yaitu $0.763 < 2.0003$ (df = n-k-1) dengan nilai signifikansi $0.448 > 0.05$, dengan demikian

menunjukkan bahwa Style *Compromising* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

- *Avoiding*

Berdasarkan dari tabel 4.13 di atas, pada variabel manajemen konflik Style *Avoiding* diperoleh nilai t hitung $>$ t tabel yaitu $3.42 > 2.0003$ ($df = n-k-1$) dengan nilai signifikansi $0.001 < 0.05$, dengan demikian menunjukkan bahwa Style *Avoiding* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

- *Dominating*

Berdasarkan dari tabel 4.13 di atas, pada variabel manajemen konflik Style *Dominating* diperoleh nilai t hitung $<$ t tabel yaitu $1.225 < 2.0003$ ($df = n-k-1$) dengan nilai signifikansi $0.226 > 0.05$, dengan demikian menunjukkan bahwa Style *Dominating* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

- *Obliging*

Berdasarkan dari tabel 4.13 di atas, pada variabel manajemen konflik Style *Obliging* diperoleh nilai t hitung $<$ t tabel yaitu $0.033 < 2.0003$ ($df = n-k-1$) dengan nilai signifikansi $0.796 > 0.05$, dengan demikian menunjukkan bahwa Style *Obliging* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

4.8 Pembahasan

Hasil dari uji validitas yang telah dilakukan, dinyatakan bahwa keseluruhan item yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian adalah valid

dikarenakan nilai dari r hitung lebih besar daripada r tabel (0.2423). Dan hasil dari uji reliabilitas yang telah dilakukan, dinyatakan bahwa keseluruhan item yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini adalah reliabel dikarenakan mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.60.

4.7.1. Pengaruh Manajemen Konflik *Integrating* Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil dari uji analisis regresi berganda pada variabel Manajemen konflik style *Integrating* diperoleh nilai t hitung $> t$ tabel yaitu $2.718 > 2.0003$ ($df = n-k-1$) dengan nilai signifikansi $0.009 < 0.05$, dengan demikian menunjukkan bahwa Style *Integrating* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di kantor PT Sinar Galesong Prima atau **H1 diterima** selaras dengan penelitian sebelumnya oleh (Chen et al., 2012) dan dapat disimpulkan bahwa jika menyelesaikan konflik dengan gaya *Integrating* kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Gaya manajemen konflik *Integrating* merupakan gaya yang bersifat kolaboratif, dimana kedua pihak memutuskan untuk mengakomodasi kepentingan masing-masing, dan mencari solusi yang saling menguntungkan. Maka dari itu penggunaan gaya manajemen konflik *Integrating* menunjang kepuasan kerja karyawan PT Sinar Galesong Prima.

4.7.2 Pengaruh Manajemen Konflik *Compromising* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil dari uji analisis regresi berganda pada variabel Manajemen konflik style *Compromising* diperoleh nilai t hitung $< t$ tabel

yaitu $0.763 < 2.0003$ ($df = n-k-1$) dengan nilai signifikansi $0.448 > 0.05$, dengan demikian menunjukkan bahwa *Style Compromising* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di kantor PT Sinar Galesong Prima atau **H2 ditolak**. Kesimpulan ini tidak selaras dengan penelitian sebelumnya oleh (Chen et al., 2012).

Kontras dengan penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini pendekatan *Compromising* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Terlepas dari kesamaan sifat dengan *Integrating*, resolusi yang dihasilkan pendekatan *Compromising* merupakan *lose lose solution*, hal ini dapat mempengaruhi preferensi karyawan dalam menyelesaikan konflik.

4.7.3 Pengaruh Manajemen Konflik *Avoiding* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil dari uji analisis regresi berganda pada variabel Manajemen konflik style *Avoiding* diperoleh nilai t hitung $> t$ tabel yaitu $3.42 > 2.0003$ ($df = n-k-1$) dengan nilai signifikansi $0.001 < 0.05$, dengan demikian menunjukkan bahwa *Style Avoiding* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di kantor PT Sinar Galesong Prima atau **H3 ditolak**. Kesimpulan ini tidak selaras dengan penelitian sebelumnya oleh (Chen et al., 2012).

Walaupun memiliki citra yang buruk preferensi menggunakan pendekatan *Avoiding* juga dapat berarti tingginya efektifitas suatu

organisasi, dan sebagai indikasi bahwa masing-masing individu memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap satu sama lain (Chen et al., 2012).

4.7.4 Pengaruh Manajemen Konflik *Dominating* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil dari uji analisis regresi berganda pada variabel Manajemen konflik style *Dominating* diperoleh nilai t hitung $< t$ tabel yaitu $1.225 < 2.0003$ ($df = n-k-1$) dengan nilai signifikansi $0.226 > 0.05$, dengan demikian menunjukkan bahwa Style *Dominating* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di kantor PT Sinar Galesong Prima atau **H4 ditolak**. Kesimpulan ini tidak selaras dengan penelitian sebelumnya oleh (Chen et al., 2012).

Preferensi seseorang dalam penyelesaian konflik, bersifat subjektif dan tidak terlepas dari kebudayaan, maka dari itu ada kemungkinan perbedaan preferensi dalam budaya tertentu (Chen et al., 2012). Karena tidak seperti orang barat yang cenderung terbiasa dengan konfrontasi, dan lebih senang menggunakan gaya *Dominating*. Orang Asia menghindari penyelesaian yang bersifat kompetitif.

4.7.5 Pengaruh Manajemen Konflik *Obliging* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil dari uji analisis regresi berganda pada variabel Manajemen konflik style *Obliging* diperoleh nilai t hitung $< t$ tabel yaitu $0.033 < 2.0003$ ($df = n-k-1$) dengan nilai signifikansi $0.796 > 0.05$, dengan

demikian menunjukkan bahwa Style *Obliging* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di kantor PT Sinar Galesong Prima atau **H5 ditolak**. Kesimpulan ini tidak selaras dengan penelitian sebelumnya oleh (Chen et al., 2012).

Preferensi seseorang dalam penyelesaian konflik, bersifat subjektif dan tidak terlepas dari kebudayaan, maka dari itu ada kemungkinan perbedaan preferensi dalam budaya tertentu (Chen et al., 2012). Orang Asia cenderung menjaga keharmonisan organisasi sehingga menghindari penyelesaian yang bersifat kompetitif.

Berdasarkan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, karyawan PT Sinar Galesong Prima memiliki preferensi untuk menggunakan pendekatan *Integrating* dalam penyelesaian konflik. Ini menunjukkan bahwa karyawan PT Sinar Galesong Prima memiliki kepuasan kerja lebih tinggi ketika kepentingannya ikut diakomodasi dan menghasilkan keuntungan dalam resolusi yang dicapai oleh kedua pihak.

BAB V

PENUTUP

5.2 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis serta pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini terbukti bahwa gaya manajemen konflik *Integrating* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sinar Galesong Prima.
2. Dalam penelitian ini terbukti bahwa gaya manajemen konflik *Compromising* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sinar Galesong Prima.
3. Dalam penelitian ini terbukti bahwa gaya manajemen konflik *Avoiding* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sinar Galesong Prima.
4. Dalam penelitian ini terbukti bahwa gaya manajemen konflik *Dominating* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sinar Galesong Prima.
5. Dalam penelitian ini terbukti bahwa gaya manajemen konflik *Obliging* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sinar Galesong Prima.

5.3 Implikasi Manajerial

Dapat dilihat dari hasil penelitian, gaya manajemen konflik *Integrating* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sinar Galesong Prima, dan hasil analisis statistic deskriptif dimana pendekatan *integrating*, dan *compromising* memiliki nilai rata-rata tertinggi. Maka dari itu pihak perusahaan dapat lebih mengakomodasi kepentingan karyawan dalam penyelesaian masalah dalam perusahaan. Selain itu gaya manajemen konflik *Avoiding* juga berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini menunjukkan karyawan PT Sinar Galesong Prima memiliki kecenderungan untuk menghindari konflik atau konfrontasi, hal ini bisa menjadi buruk ketika perusahaan dihadapkan dengan isu-isu konflik penting yang memerlukan penanganan yang tegas dan cepat, dalam kasus ini menarik diri akan sangat menghambat penyelesaian masalah. Maka dari itu hasil penelitian ini juga penting bagi divisi sumber daya manusia perusahaan PT Sinar Galesong Prima untuk menambah pemahaman mengenai karakter karyawannya dalam menghadapi situasi konflik. Dengan begitu divisi SDM dapat mengadakan program pelatihan yang dapat melatih karyawan dalam hal manajemen konflik. Pelatihan dapat membantu karyawan dalam kemampuan komunikasi, pemecahan masalah, dan sebagainya sehingga karyawan dapat lebih baik dalam hubungan interpersonal.

5.4 Keterbatasan Penelitian

1. Dalam proses pengisian kuesioner, peneliti tidak dapat menyebarkan kuesioner secara langsung kepada para responden di PT Sinar Galesong Prima dikarenakan lokasi peneliti sangat berjauhan dari lokasi

perusahaan, sehingga pada saat proses pengisian kuesioner dapat terjadi perbedaan pemahaman dalam memahami setiap butir pernyataan yang terdapat pada kuesioner. Hal ini juga dapat menyebabkan responden mungkin tidak memberikan jawaban/pendapat yang sejujur-jujurnya dalam mengisi kuisisioner yang telah disebarakan

2. Penelitian ini tidak mempertimbangkan perbedaan industri, dimana ada kemungkinan cara meningkatkan kepuasan kerja dapat berbeda dalam setiap industri.
3. Dalam penelitian ini dapat dilihat bahwa ada variabel lain diluar manajemen konflik yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Mengacu pada nilai R square yaitu 0.743 atau 74,3% dapat ditarik kesimpulan bahwa ada 25,7% dari variabel independen yang dipengaruhi variabel lain.

5.5 Saran

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian yang telah diperoleh, peneliti memberikan beberapa saran berikut ini:

1. Pada penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan pemantauan langsung dalam proses pengisian kuesioner. Agar peneliti dapat mengontrol responden dalam proses pengisian, dan meminimalisir mispersepsi dari responden.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan memasukan perbedaan industri dalam pertimbangan penelitian, agar hasil penelitian lebih objektif.

3. Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat menyertakan variabel lainnya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.



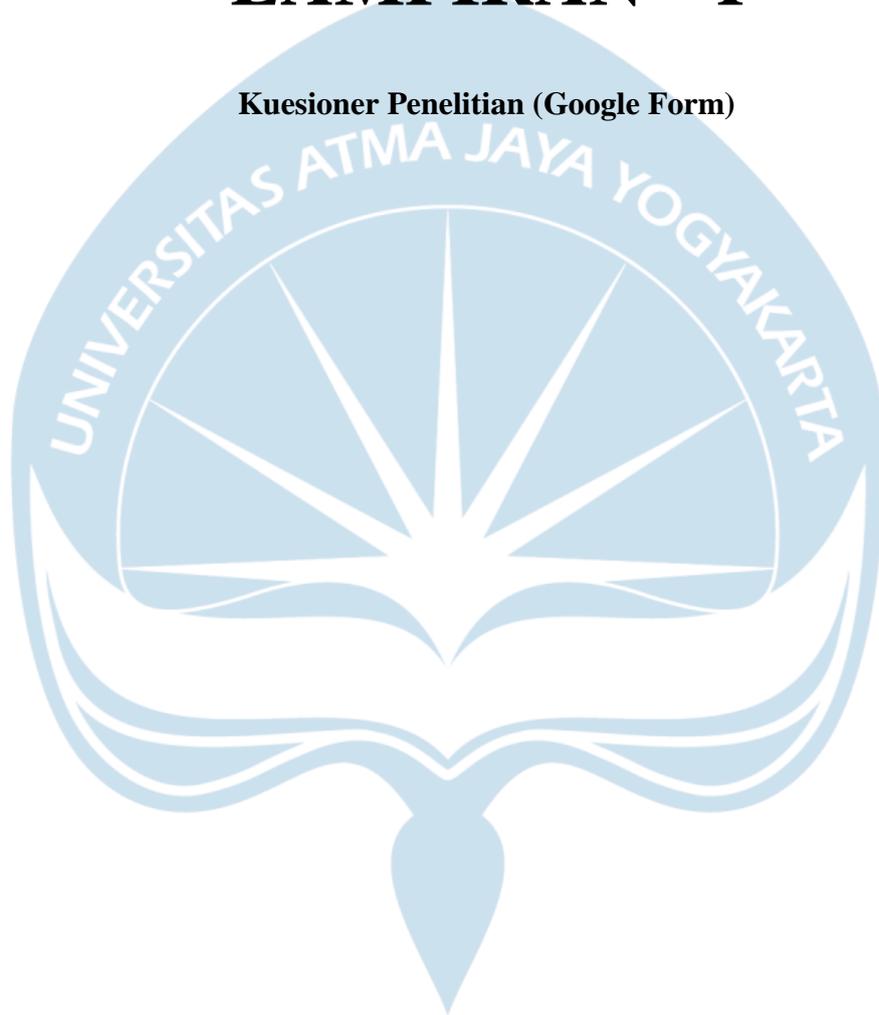
DAFTAR PUSTAKA

- Agbakwuru, K. N., & Yusuf, J. (n.d.). *Conflict Management Styles and Organisational Commitment amongst Library Staff in ABUAD*.
- Asyraf Mohd Kassim, M., Hadi Abdul Manaf, A., Safizal Abdullah, M., Osman, A., Nizam Salahudin, S., Sultan Sharif Ali, I., & Darusalam, B. (2018). CONFLICT MANAGEMENT STYLES AND JOB SATISFACTION: A STUDY AMONG MALAYSIAN PUBLIC UNIVERSITIES' ACADEMICIANS. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 7(4).
- Chen, X. H., Zhao, K., Liu, X., & Wu, D. D. (2012). Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 23(2), 151–172.
<https://doi.org/10.1108/10444061211218276>
- Gupta, S., & Prasad, A. (2011). Productivity‐based hybrid model: learning from the Indo‐Japanese and Indian auto sector. *Journal of Advances in Management Research*, 8(1), 158–171.
<https://doi.org/10.1108/09727981111129354>
- Lee, K. L. (2008). *International Journal of Business and Management An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees' Satisfaction*.
- Meena, A., Dhir, S., & Sushil. (2021). An analysis of growth-accelerating factors for the Indian automotive industry using modified TISM. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(6), 1361–1392.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2019-0047>
- Mehrad, A. (n.d.). *Conflict Management Styles and Staff' Job Satisfaction at Organization Leadership styles, work engagement and perceived organizational support among nurses View project Study Styles of Conflict Management and Self-Efficiency with Burnout among Managers of Governmental Guidance School in Tehran, Iran View project*.
<https://www.researchgate.net/publication/310714969>
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. In *Journal of Management Development* (Vol. 36, Issue 8, pp. 986–990). Emerald Group Publishing Ltd.
<https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>
- Özkalp, E., Sungur, Z., & Özdemir, A. A. (2009). Conflict management styles of Turkish managers. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 419–438.
<https://doi.org/10.1108/03090590910966571>

- Rahim, A. (2002). *TOWARD A THEORY OF MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT*.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business, A Skill-Building Approach, Seventh Edition. *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, 3336–3336. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_102084
- Sekaran Uma, & Bougie Roger. (2019). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (8th ed.). Wiley Global Education US.
- Song, M., Dyer, B., & Thieme, R. J. (2006). Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 341–356. <https://doi.org/10.1177/0092070306286705>
- Stephen Robbins, & Timothy Judge. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sugiyono. (2018a). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF DAN R&D*. ALFABETA.
- Sugiyono, Prof. Dr. (2018b). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF DAN R&D*. Penerbit Alfabeta, Bandung, 3.
- Uhl-Bien mary, Schermerhorn John, & Osborn Richard. (2013). *Organizational Behavior* (Johnson Lisé, Ed.; 13th ed.). wiley.
- Ye, Z., Liu, H., & Gu, J. (2019). Relationships between conflicts and employee perceived job performance: Job satisfaction as mediator and collectivism as moderator. *International Journal of Conflict Management*, 30(5), 706–728. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2019-0010>
- Zhang, S. J., Chen, Y. Q., & Sun, H. (2015). Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance: An empirical study of Chinese employees. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 450–478. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2014-0039>
- Zhu, F., Wang, L., Yu, M., & Yang, X. (2020). Quality of conflict management in construction project context: Conceptualization, scale development, and validation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(5), 1191–1211. <https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2019-0497>

LAMPIRAN I

Kuesioner Penelitian (Google Form)

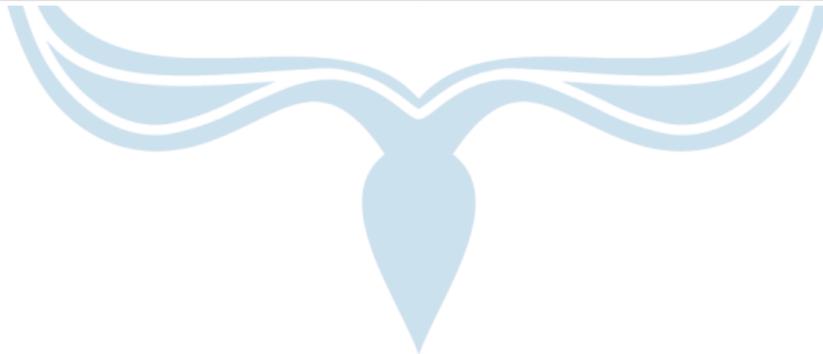


KUESIONER PENELITIAN TUGAS AKHIR SKRIPSI

Perkenalkan nama saya Stevanus, mahasiswa Program Studi Manajemen di Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Saat ini saya sedang menyusun Tugas Akhir dengan judul "pengaruh manajemen konflik terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sinar Galesong Prima sebagai syarat kelulusan Sarjana Manajemen. Oleh karena itu, saya membuat kuesioner ini untuk mendapatkan data yang saya perlukan.

Kuesioner ini ditujukan untuk mendapatkan data mengenai pengaruh manajemen konflik terhadap kepuasan kerja karyawan. Data ini akan saya gunakan untuk menganalisis pengaruh antar variabel sebagai Tugas Akhir saya. Informasi pribadi akan dirahasiakan dan tidak disebarluaskan.

Untuk respon dari bapak/ibu sekalian saya ucapkan banyak terima kasih



Jenis Kelamin *

- Laki-laki
- Perempuan

Usia *

- <20
- 20-<30
- 30-<40
- >40

Pendidikan Terakhir *

- SMA
- D3
- S1

Lama Bekerja *

Lama Bekerja *

- <1 Tahun
- 1-5 Tahun
- 5-10 Tahun
- 10-20 Tahun
- >20 Tahun

Divisi *

- finance
- Human Resource
- Marketing
- Operation
- Option 5
- Other: _____

Status *

- Karyawan Tetap
- Other: _____



Next

Clear form



PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

responden dapat memberikan jawaban dengan memilih salah satu jawaban pada kolom yang telah disediakan, yang mengacu pada skala likert dengan kriteria sebagai berikut :

- 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 : Tidak Setuju (TS)
- 3 : Netral (N)
- 4 : Setuju (S)
- 5 : Sangat Setuju (SS)

Saya mencoba untuk mengungkapkan semua kekhawatiran kami secara terbuka *
sehingga masalah dapat diselesaikan dengan cara sebaik mungkin

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya bertukar informasi akurat dengan pihak lain untuk memecahkan masalah *
Bersama

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya bekerja sama dengan pihak lain untuk menghasilkan keputusan yang dapat *
diterima oleh kami

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya mencoba menvalidasi suatu masalah dengan pihak lain untuk menemukan *

Saya mencoba menyelidiki suatu masalah dengan pihak lain untuk menemukan solusi yang dapat diterima oleh kami *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya biasanya mengusulkan jalan tengah untuk memecahkan kebuntuan *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya mencoba mengintegrasikan ide-ide saya dengan pihak lain untuk membuat keputusan Bersama *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya mencoba bekerja dengan pihak lain untuk memahami dengan benar tentang suatu masalah *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya biasanya mencari solusi dengan mitra saya yang akan berdampak baik untuk kami semua *

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--



STS

SS

Saya biasanya mengusulkan jalan tengah untuk memecahkan kebuntuan *

1

2

3

4

5

STS

SS

Saya mencoba mengintegrasikan ide-ide saya dengan pihak lain untuk membuat keputusan Bersama *

1

2

3

4

5

STS

SS

Saya mencoba bekerja dengan pihak lain untuk memahami dengan benar tentang suatu masalah *

1

2

3

4

5

STS

SS

Saya biasanya mencari solusi dengan mitra saya yang akan berdampak baik untuk kami semua *

1

2

3

4

5

STS

SS



2 : Tidak Setuju (TS)
3 : Netral (N)
4 : Setuju (S)
5 : Sangat Setuju (SS)

Saya mencoba mencari jalan tengah untuk mengatasi kebuntuan *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya mencoba mengabaikan perbedaan kami untuk mencapai kompromi *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya mencoba bekerja dengan pihak lain untuk menemukan solusi atas masalah yang memuaskan harapan kami *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya bernegosiasi dengan pihak lain sehingga kompromi dapat dicapai *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Back

Next

Clear form



Saya biasanya menghindari argumen *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya mencoba menjauhi perselisihan dengan pihak lain *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya mencoba menyimpan ketidaksepakatan saya dengan pihak lain untuk diri saya sendiri untuk menghindari perasaan sakit hati *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya menghindari pertemuan dengan pihak lain *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya biasanya menghindari diskusi terbuka tentang perbedaan saya dengan pihak lain *

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>					



	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya biasanya menghindari diskusi terbuka tentang perbedaan saya dengan pihak lain *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya berusaha untuk menghindari posisi perselisihan dan mencoba menyimpan konflik saya dengan pihak lain untuk diri saya sendiri *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya terkadang menghindari mengambil posisi yang akan menimbulkan kontroversi *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Back

Next

Clear form

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms



Saya menggunakan keahlian saya untuk membuat keputusan yang menguntungkan saya *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya mencoba untuk menunjukkan kepada pihak lain logika dan keuntungan dari argumen saya *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya menggunakan otoritas saya untuk membuat keputusan yang menguntungkan saya *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya umumnya tegas dalam sisi masalah yang berhubungan dengan saya *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya biasanya tegas dalam mengejar tujuan saya *

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--



Saya menggunakan otoritas saya untuk membuat keputusan yang menguntungkan saya *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya umumnya tegas dalam sisi masalah yang berhubungan dengan saya *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya biasanya tegas dalam mengejar tujuan saya *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya biasanya berpegang pada solusi saya untuk suatu masalah *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Back

Next

Clear form

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms



Saya biasanya mengakomodir keinginan pihak lain *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya biasanya berusaha memuaskan kebutuhan pihak lain *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya menuruti keinginan pihak lain *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya sering mengikuti saran pihak lain *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				

Saya terkadang membantu pihak lain untuk membuat keputusan yang menguntungkan mereka *

	1	2	3	4	5	
STS	<input type="radio"/>	SS				



LAMPIRAN II

Data Jawaban Kuesioner Responden



Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Lama Bekerja	Divisi	Status
Laki-laki	20- <30	S1	1-5 Tahun	Marketing	Karyawan Tetap
Perempuan	30- <40	D3	10-20 Tahun	finance	Karyawan Tetap
Perempuan	20- <30	SMA	5-10 Tahun	finance	Karyawan Tetap
Perempuan	20- <30	S1	1-5 Tahun	Marketing	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	S1	1-5 Tahun	finance	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	S1	1-5 Tahun	Human Resource	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	S1	1-5 Tahun	Marketing	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	S1	1-5 Tahun	Marketing	Karyawan Tetap
Perempuan	20- <30	S1	1-5 Tahun	Marketing	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	S1	1-5 Tahun	finance	Karyawan Tetap
Perempuan	20- <30	SMA	1-5 Tahun	Marketing	Karyawan Tetap

Laki-laki	20- <30	S1	1-5 Tahun	Operation	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	S1	1-5 Tahun	finance	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	SMA	1-5 Tahun	PENGELASAN ROBOT	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	S1	1-5 Tahun	Operation	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	S1	1-5 Tahun	Operation	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	S1	1-5 Tahun	finance	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	D3	1-5 Tahun	Operation	Karyawan Tetap
Perempuan	20- <30	D3	1-5 Tahun	finance	Karyawan Tetap
Laki-laki	>40	S1	10-20 Tahun	Operation	Karyawan Tetap
Perempuan	20- <30	D3	1-5 Tahun	Operation	Karyawan Tetap
Laki-laki	30- <40	S1	5-10 Tahun	Human Resource	Karyawan Tetap
Perempuan	<20	SMA	1-5 Tahun	finance	Karyawan Tetap

Laki-laki	<20	SMA	1-5 Tahun	Marketing	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	D3	1-5 Tahun	finance	Karyawan Tetap
Laki-laki	>40	S1	10-20 Tahun	Human Resource	Karyawan Tetap
Laki-laki	<20	SMA	1-5 Tahun	Operation	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	D3	1-5 Tahun	finance	Karyawan Tetap
Perempu an	20- <30	D3	1-5 Tahun	finance	Karyawan Tetap
Perempu an	<20	SMA	1-5 Tahun	Marketing	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	D3	1-5 Tahun	Marketing	Karyawan Tetap
Laki-laki	>40	S1	10-20 Tahun	finance	Karyawan Tetap
Perempu an	20- <30	D3	1-5 Tahun	Human Resource	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	D3	1-5 Tahun	Human Resource	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	D3	1-5 Tahun	Human Resource	Karyawan Tetap

Laki-laki	30- <40	S1	5-10 Tahun	finance	Karyawan Tetap
Laki-laki	30- <40	S1	5-10 Tahun	finance	Karyawan Tetap
Laki-laki	>40	S1	10-20 Tahun	Human Resource	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	D3	1-5 Tahun	Human Resource	Karyawan Tetap
Laki-laki	>40	S1	10-20 Tahun	Operation	Karyawan Tetap
Perempu an	20- <30	D3	1-5 Tahun	finance	Karyawan Tetap
Perempu an	<20	SMA	1-5 Tahun	Operation	Karyawan Tetap
Laki-laki	<20	SMA	1-5 Tahun	Marketing	Karyawan Tetap
Perempu an	20- <30	D3	1-5 Tahun	Human Resource	Karyawan Tetap
Laki-laki	30- <40	S1	5-10 Tahun	finance	Karyawan Tetap
Laki-laki	>40	S1	10-20 Tahun	Human Resource	Karyawan Tetap
Laki-laki	<20	SMA	1-5 Tahun	Human Resource	Karyawan Tetap

Laki-laki	20- <30	D3	1-5 Tahun	Human Resource	Karyawan Tetap
Laki-laki	30- <40	S1	5-10 Tahun	Marketing	Karyawan Tetap
Perempuan	30- <40	S1	5-10 Tahun	Human Resource	Karyawan Tetap
Laki-laki	>40	S1	10-20 Tahun	finance	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	D3	1-5 Tahun	Operation	Karyawan Tetap
Perempuan	20- <30	D3	1-5 Tahun	Marketing	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	D3	1-5 Tahun	finance	Karyawan Tetap
Perempuan	>40	S1	10-20 Tahun	Marketing	Karyawan Tetap
Perempuan	>40	S1	10-20 Tahun	finance	Karyawan Tetap
Perempuan	20- <30	D3	1-5 Tahun	Marketing	Karyawan Tetap
Laki-laki	<20	SMA	1-5 Tahun	Human Resource	Karyawan Tetap
Laki-laki	<20	SMA	1-5 Tahun	Human Resource	Karyawan Tetap

Laki-laki	30- <40	S1	5-10 Tahun	Marketing	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	D3	1-5 Tahun	Human Resource	Karyawan Tetap
Perempu an	20- <30	D3	1-5 Tahun	Human Resource	Karyawan Tetap
Laki-laki	<20	SMA	1-5 Tahun	Human Resource	Karyawan Tetap
Laki-laki	20- <30	D3	1-5 Tahun	finance	Karyawan Tetap
Perempu an	<20	SMA	1-5 Tahun	Human Resource	Karyawan Tetap
Laki-laki	30- <40	S1	5-10 Tahun	Human Resource	Karyawan Tetap

INTEGRATING (X1)

A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	TOTAL
4	5	5	4	5	5	4	5	37
5	5	4	4	4	4	4	4	34
4	4	4	4	2	3	3	3	27
4	5	1	1	4	5	5	5	30
4	5	5	4	5	4	5	5	37
4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	3	4	5	3	4	3	5	32
3	4	4	4	5	4	4	5	33
5	5	5	4	4	5	4	5	37
1	3	3	1	1	3	3	2	17
4	4	4	3	3	3	4	4	29
5	5	5	5	4	5	5	5	39
4	4	4	4	4	4	5	4	33
5	4	2	4	3	3	4	5	30
2	2	2	1	1	1	1	2	12
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	4	5	5	4	4	4	36

5	4	5	4	5	4	5	5	37
5	4	4	4	4	5	5	5	36
4	4	4	4	5	4	5	5	35
5	5	4	5	5	4	5	5	38
5	5	5	4	4	4	4	5	36
5	5	4	4	5	5	5	4	37
5	4	5	5	5	5	4	5	38
4	5	4	5	4	5	5	4	36
4	4	5	5	4	5	5	5	37
4	4	5	4	4	5	5	5	36
5	5	5	5	5	5	4	5	39
4	4	4	4	4	5	5	4	34
4	5	4	5	5	4	5	4	36
4	4	5	5	4	4	4	4	34
4	4	5	5	5	5	4	4	36
4	4	5	4	5	4	5	4	35
4	4	5	4	4	4	4	4	33
4	4	4	5	4	5	5	4	35
4	4	4	5	4	4	4	4	33
5	5	4	4	4	5	4	4	35
4	4	5	4	5	4	4	4	34
5	5	4	5	5	4	4	4	36

5	5	4	4	5	4	4	5	36
5	5	5	4	5	4	5	4	37
4	4	4	5	5	4	4	5	35
4	4	5	5	5	4	5	5	37
4	5	4	5	5	5	4	4	36
4	5	4	5	5	4	4	4	35
4	4	5	5	5	4	5	5	37
5	4	5	5	4	5	5	4	37
4	5	5	4	5	5	4	4	36
4	5	5	5	4	5	5	4	37
5	5	4	5	4	5	4	5	37
5	5	4	4	5	5	4	4	36
5	4	5	5	5	5	5	4	38
5	5	4	5	5	5	4	5	38
5	5	4	5	4	4	5	5	37
4	4	5	5	5	4	5	5	37
5	5	4	5	5	5	4	5	38
4	4	4	5	4	4	5	4	34
4	5	4	5	4	4	5	4	35
5	4	5	4	5	4	5	4	36
5	4	4	4	5	4	4	4	34
4	4	4	5	5	5	5	4	36

5	4	5	5	4	4	4	4	35
5	5	4	5	4	5	5	5	38
4	5	5	4	5	4	5	5	37
5	5	5	5	5	4	5	4	38
4	4	5	4	4	4	4	4	33

COMPROMISING (X2)

B1	B2	B3	B4	TOTAL
5	5	5	5	20
4	4	4	2	14
4	3	4	4	15
4	2	1	3	10
5	5	5	5	20
4	4	4	4	16
3	3	4	4	14
4	5	4	5	18
5	4	4	4	17
1	3	2	2	8
4	4	4	3	15
5	5	5	5	20
3	3	3	3	12
4	4	3	4	15

3	4	2	1	10
5	5	5	5	20
4	4	4	4	16
5	5	4	4	18
4	5	5	5	19
4	5	5	4	18
5	5	4	5	19
5	5	5	5	20
5	5	5	5	20
5	5	4	4	18
5	5	5	4	19
5	5	4	4	18
5	4	5	4	18
4	5	5	5	19
5	5	4	5	19
4	4	4	5	17
4	4	5	5	18
5	4	4	4	17
4	4	5	4	17
4	4	5	5	18
4	5	5	4	18
5	4	4	5	18

4	5	5	4	18
5	5	4	4	18
4	5	4	4	17
4	5	5	5	19
5	4	5	5	19
5	4	5	5	19
5	4	5	4	18
4	4	5	5	18
4	5	5	4	18
4	5	4	5	18
5	4	4	5	18
5	5	5	4	19
5	5	5	5	20
4	5	4	5	18
5	4	5	5	19
4	5	5	4	18
5	5	5	5	20
4	4	5	5	18
4	5	5	5	19
4	5	4	5	18
5	4	5	4	18
5	4	4	4	17

4	5	5	4	18
5	4	4	5	18
5	5	4	4	18
4	5	4	4	17
4	4	5	5	18
4	4	4	4	16
4	4	4	5	17
5	4	5	5	19

AVOIDING (X3)

C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	TOTAL
2	4	2	2	2	2	2	16
4	4	4	2	2	2	4	22
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	2	3	1	1	4	17
2	4	4	2	2	3	3	20
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	2	3	3	2	5	21
5	5	5	4	4	4	5	32
3	5	4	4	5	4	4	29
1	3	3	1	5	5	4	22
4	4	3	2	3	4	3	23

4	5	4	4	4	5	4	30
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	1	3	3	4	4	21
2	2	1	3	1	1	1	11
1	5	1	1	1	1	5	15
4	5	2	2	2	2	3	20
5	4	4	5	5	5	5	33
5	5	5	5	5	4	4	33
5	5	5	4	4	5	5	33
4	5	5	5	5	4	5	33
5	4	5	5	5	4	5	33
5	4	4	5	4	5	4	31
5	5	5	4	5	5	4	33
4	4	4	4	4	5	4	29
5	4	4	4	4	4	5	30
4	4	4	5	5	5	4	31
5	5	5	4	5	4	4	32
4	5	4	4	4	5	5	31
4	4	4	5	5	5	5	32
5	5	4	5	4	5	5	33
5	5	4	4	5	5	5	33
4	5	4	5	4	5	5	32

4	5	4	5	5	5	5	33
5	4	5	5	5	4	4	32
4	5	4	5	4	5	5	32
4	5	5	4	4	5	5	32
4	4	4	5	5	4	5	31
5	5	4	5	4	4	4	31
5	4	5	4	4	5	4	31
4	4	4	4	5	4	5	30
5	5	4	5	5	4	5	33
4	5	5	5	4	5	5	33
5	5	5	5	5	5	5	35
4	4	4	5	4	4	4	29
4	5	5	4	4	5	4	31
5	5	5	5	5	5	4	34
5	5	5	4	4	4	4	31
4	4	4	5	5	5	5	32
5	4	4	5	4	4	5	31
4	4	5	5	5	4	4	31
4	5	5	4	5	5	4	32
5	4	5	5	5	5	4	33
4	5	5	5	4	4	4	31
5	4	5	5	5	4	4	32

5	4	5	4	4	4	5	31
4	4	5	4	5	5	5	32
4	4	4	4	5	4	4	29
5	5	5	4	4	5	5	33
4	5	4	5	5	5	4	32
5	5	5	4	5	5	5	34
5	4	5	5	4	4	5	32
5	4	4	5	4	5	5	32
5	4	4	5	5	5	5	33
4	5	5	4	4	5	4	31
5	4	5	4	4	4	4	30

DOMINATING (X4)

D1	D2	D3	D4	D5	D6	TOTAL
3	3	3	3	3	3	18
3	3	2	4	4	3	19
3	3	2	3	3	3	17
1	4	1	3	3	4	16
5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	4	4	4	24
3	4	3	3	3	2	18
5	5	5	4	5	5	29

4	5	4	4	5	4	26
2	3	4	5	2	1	17
2	4	1	4	4	3	18
5	3	4	4	5	5	26
5	4	4	3	4	4	24
4	4	3	5	3	4	23
1	1	1	1	1	1	6
1	5	1	5	5	4	21
4	4	3	4	5	4	24
5	5	4	4	5	5	28
4	5	4	4	4	4	25
5	4	5	5	4	5	28
4	4	4	5	5	4	26
5	4	4	5	4	4	26
5	4	5	5	4	4	27
5	4	4	5	4	4	26
4	5	5	5	5	5	29
4	4	4	4	5	4	25
4	4	4	5	5	4	26
5	5	5	4	4	5	28
5	4	5	4	5	4	27
4	4	5	5	5	5	28

4	5	4	5	4	5	27
5	4	4	5	5	4	27
4	4	5	5	5	4	27
4	4	5	4	4	4	25
4	5	4	4	5	4	26
4	4	4	5	4	5	26
5	4	4	4	5	5	27
4	4	4	5	5	4	26
5	4	4	5	5	4	27
4	5	5	5	4	4	27
4	5	5	4	5	4	27
4	5	5	5	4	5	28
4	5	5	4	4	5	27
4	4	4	5	5	5	27
5	5	4	5	5	5	29
4	5	4	5	4	4	26
5	5	4	4	4	4	26
4	5	4	5	4	5	27
4	4	5	5	5	4	27
4	4	4	4	5	4	25
4	4	5	5	4	5	27
5	5	5	4	4	4	27

5	4	5	4	5	4	27
4	5	4	5	5	5	28
5	4	5	5	5	5	29
4	4	5	5	5	5	28
5	4	5	5	4	4	27
4	5	5	5	5	4	28
5	5	5	4	5	5	29
5	5	4	5	5	4	28
4	4	5	4	4	4	25
5	4	5	5	5	5	29
5	4	4	5	4	5	27
4	5	4	5	5	5	28
4	4	5	4	5	4	26
5	4	5	5	5	4	28

OBLIGING (X5)

E1	E2	E3	E4	E5	TOTAL
4	3	3	3	3	16
3	4	3	3	3	16
3	3	3	3	4	16
3	3	3	3	3	15
4	4	3	3	5	19

4	4	4	4	4	20
3	2	2	3	1	11
4	5	4	5	4	22
4	5	4	4	4	21
3	5	2	3	5	18
3	3	3	3	3	15
5	5	4	4	5	23
3	3	3	3	3	15
3	3	3	1	3	13
2	2	2	2	1	9
4	5	3	4	5	21
4	4	4	4	4	20
4	5	4	4	5	22
5	5	4	5	5	24
5	5	5	5	5	25
4	4	5	5	5	23
4	5	5	4	4	22
5	4	4	4	4	21
5	4	5	4	5	23
4	5	4	4	4	21
5	4	5	5	4	23
5	5	5	5	5	25

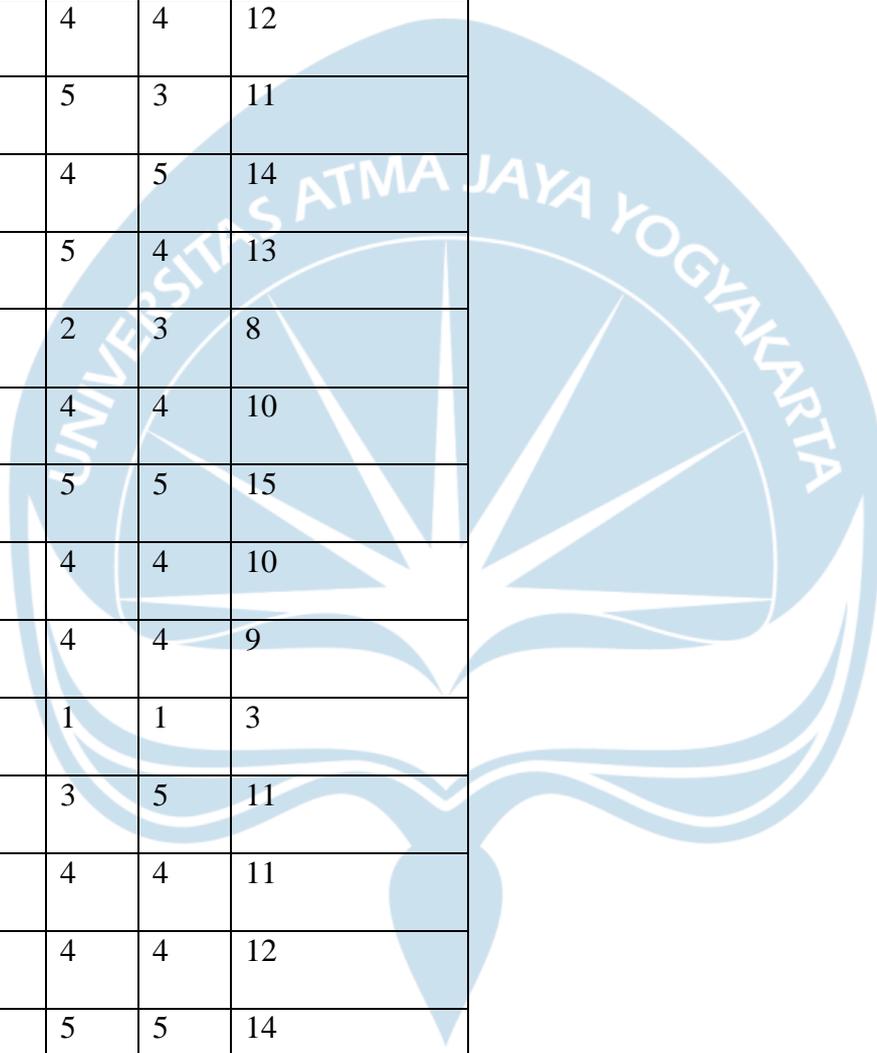
5	4	5	4	5	23
4	5	5	5	5	24
5	5	5	5	5	25
5	4	5	5	4	23
5	5	5	4	5	24
5	5	5	4	5	24
4	4	5	4	4	21
4	4	4	4	5	21
4	4	5	4	5	22
5	4	5	4	4	22
4	4	4	5	4	21
5	4	5	4	4	22
4	5	4	5	5	23
4	4	5	5	5	23
5	5	5	5	4	24
4	4	4	4	5	21
5	5	4	4	4	22
5	5	5	4	5	24
4	4	4	4	5	21
4	4	4	4	4	20
5	4	5	5	5	24
5	5	4	5	5	24

4	5	4	4	4	21
4	4	4	5	5	22
4	5	5	4	4	22
5	5	5	4	5	24
4	4	4	5	5	22
4	5	5	4	5	23
5	4	5	5	5	24
4	4	5	5	4	22
5	5	4	4	4	22
4	5	4	4	5	22
5	4	4	4	4	21
5	4	5	4	5	23
4	4	5	5	5	23
5	5	4	4	5	23
4	5	4	5	5	23
4	4	4	5	5	22
4	4	4	4	5	21

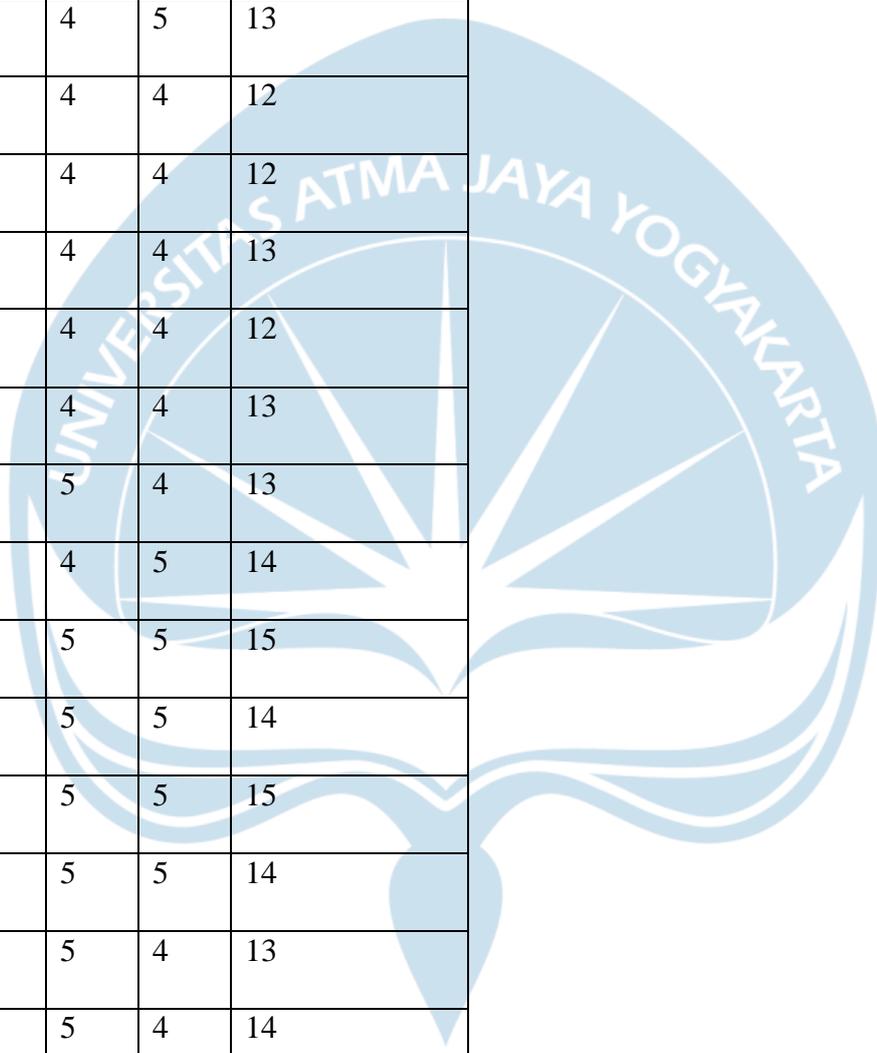
KEPUASAN KERJA (Y)

F1	F2	F3	TOTAL
2	4	5	11
2	4	4	10

2	2	4	8
1	4	4	9
2	4	5	11
4	4	4	12
3	5	3	11
5	4	5	14
4	5	4	13
3	2	3	8
2	4	4	10
5	5	5	15
2	4	4	10
1	4	4	9
1	1	1	3
3	3	5	11
3	4	4	11
4	4	4	12
4	5	5	14
4	5	4	13
4	4	4	12
5	5	5	15
4	5	4	13
4	4	5	13



5	5	4	14
5	5	5	15
5	5	4	14
4	4	5	13
4	4	4	12
4	4	4	12
5	4	4	13
4	4	4	12
5	4	4	13
4	5	4	13
5	4	5	14
5	5	5	15
4	5	5	14
5	5	5	15
4	5	5	14
4	5	4	13
5	5	4	14
4	4	5	13
4	5	5	14
4	4	5	13
5	4	4	13
4	5	4	13



5	4	4	13
5	5	4	14
4	4	4	12
4	4	4	12
4	5	5	14
4	4	4	12
4	5	5	14
4	4	5	13
5	5	5	15
4	4	4	12
4	4	5	13
4	5	5	14
4	4	5	13
5	4	4	13
4	5	4	13
5	4	5	14
5	4	5	14
5	5	5	15
5	5	5	15
5	4	4	13

LAMPIRAN III

Uji Validitas



Uji Validitas *Integrating*

		Correlations								
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	TOTAL
X1.1	Pearson Correlation	1	.535**	.275*	.537**	.487**	.455**	.335**	.538**	.476**
	Sig. (2-tailed)		.000	.026	.000	.000	.000	.006	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1.2	Pearson Correlation	.535**	1	.167	.354**	.539**	.533**	.418**	.406**	.470**
	Sig. (2-tailed)	.000		.180	.003	.000	.000	.000	.001	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1.3	Pearson Correlation	.275*	.167	1	.547**	.478**	.342**	.345**	.243*	.623**
	Sig. (2-tailed)	.026	.180		.000	.000	.005	.005	.049	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1.4	Pearson Correlation	.537**	.354**	.547**	1	.549**	.464**	.414**	.412**	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000		.000	.000	.001	.001	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1.5	Pearson Correlation	.487**	.539**	.478**	.549**	1	.530**	.553**	.534**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1.6	Pearson Correlation	.455**	.533**	.342**	.464**	.530**	1	.535**	.467**	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.000	.000		.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1.7	Pearson Correlation	.335**	.418**	.345**	.414**	.553**	.535**	1	.463**	.620**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.005	.001	.000	.000		.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1.8	Pearson Correlation	.538**	.406**	.243*	.412**	.534**	.467**	.463**	1	.476**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.049	.001	.000	.000	.000		.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
TOTAL	Pearson Correlation	.476**	.470**	.623**	.713**	.746**	.618**	.620**	.476**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66

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

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

Uji Validitas *Compromising*

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	1	.386**	.455**	.493**	.548**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66
X2.2	Pearson Correlation	.386**	1	.533**	.383**	.555**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.002	.000
	N	66	66	66	66	66
X2.3	Pearson Correlation	.455**	.533**	1	.614**	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	66	66	66	66	66
X2.4	Pearson Correlation	.493**	.383**	.614**	1	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000		.000
	N	66	66	66	66	66
TOTAL	Pearson Correlation	.548**	.555**	.700**	.723**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	66	66	66	66	66

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



Uji Validitas *Avoiding*

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	TOTAL
X3.1	Pearson Correlation	1	.413**	.710**	.713**	.569**	.545**	.449**	.706**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
X3.2	Pearson Correlation	.413**	1	.531**	.322**	.363**	.451**	.414**	.691**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.008	.003	.000	.001	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
X3.3	Pearson Correlation	.710**	.531**	1	.623**	.705**	.673**	.418**	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
X3.4	Pearson Correlation	.713**	.322**	.623**	1	.696**	.608**	.470**	.689**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.000		.000	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
X3.5	Pearson Correlation	.569**	.363**	.705**	.696**	1	.797**	.501**	.689**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000		.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
X3.6	Pearson Correlation	.545**	.451**	.673**	.608**	.797**	1	.493**	.683**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
X3.7	Pearson Correlation	.449**	.414**	.418**	.470**	.501**	.493**	1	.621**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
TOTAL	Pearson Correlation	.706**	.691**	.777**	.689**	.689**	.683**	.621**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66

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

Uji Validitas Dominating

Correlations

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	TOTAL
X4.1	Pearson Correlation	1	.368**	.748**	.400**	.534**	.593**	.744**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.001	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X4.2	Pearson Correlation	.368**	1	.403**	.450**	.517**	.596**	.622**
	Sig. (2-tailed)	.002		.001	.000	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X4.3	Pearson Correlation	.748**	.403**	1	.470**	.463**	.516**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X4.4	Pearson Correlation	.400**	.450**	.470**	1	.501**	.513**	.642**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X4.5	Pearson Correlation	.534**	.517**	.463**	.501**	1	.646**	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X4.6	Pearson Correlation	.593**	.596**	.516**	.513**	.646**	1	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
TOTAL	Pearson Correlation	.744**	.622**	.746**	.642**	.763**	.780**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	66	66	66	66	66	66	66

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

Uji Validitas *Obliging*

Correlations

		X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5.5	TOTAL
X5.1	Pearson Correlation	1	.564**	.721**	.583**	.567**	.780**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66
X5.2	Pearson Correlation	.564**	1	.479**	.521**	.675**	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66
X5.3	Pearson Correlation	.721**	.479**	1	.665**	.570**	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66
X5.4	Pearson Correlation	.583**	.521**	.665**	1	.598**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66
X5.5	Pearson Correlation	.567**	.675**	.570**	.598**	1	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	66	66	66	66	66	66
TOTAL	Pearson Correlation	.780**	.658**	.796**	.737**	.722**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	66	66	66	66	66	66

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



Uji Validitas Kepuasan Kerja

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	TOTAL
Y1.1	Pearson Correlation	1	.505**	.389**	.804**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000
	N	66	66	66	66
Y1.2	Pearson Correlation	.505**	1	.486**	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	66	66	66	66
Y1.3	Pearson Correlation	.389**	.486**	1	.646**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000
	N	66	66	66	66
TOTAL	Pearson Correlation	.804**	.667**	.646**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	66	66	66	66

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



LAMPIRAN IV

Uji Reliabilitas



Uji Reliabilitas *Integrating*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	8

Uji Reliabilitas *Compromising*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	4

Uji Reliabilitas *Avoiding*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	7

Uji Reliabilitas *Dominating*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	6

Uji Reliabilitas *Obliging*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	5

Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.697	3



LAMPIRAN V

Uji Statistik Deskriptif



Uji Statistik Deskriptif *Integrating*

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	66	1	5	4.36	.737
X1.2	66	2	5	4.41	.632
X1.3	66	1	5	4.32	.788
X1.4	66	1	5	4.36	.905
X1.5	66	1	5	4.35	.886
X1.6	66	1	5	4.30	.723
X1.7	66	1	5	4.39	.721
X1.8	66	2	5	4.36	.671
Valid N (listwise)	66				

Uji Statistik Deskriptif *Compromising*

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	66	1	5	4.36	.715
X2.2	66	2	5	4.41	.679
X2.3	66	1	5	4.36	.816
X2.4	66	1	5	4.33	.829
Valid N (listwise)	66				

Uji Statistik Deskriptif *Avoiding*

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3.1	66	1	5	4.15	.980
X3.2	66	2	5	4.33	.709
X3.3	66	1	5	4.09	1.063
X3.4	66	1	5	4.11	1.054
X3.5	66	1	5	4.09	1.077
X3.6	66	1	5	4.17	1.075
X3.7	66	1	5	4.30	.803
Valid N (listwise)	66				

Uji Statistik Deskriptif *Dominating*

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X4.1	66	1	5	4.12	.985
X4.2	66	1	5	4.24	.725
X4.3	66	1	5	4.11	1.069
X4.4	66	1	5	4.42	.766
X4.5	66	1	5	4.38	.818
X4.6	66	1	5	4.18	.858
Valid N (listwise)	66				

Uji Statistik Deskriptif *Obliging*

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X5.1	66	2	5	4.23	.719
X5.2	66	2	5	4.27	.755
X5.3	66	2	5	4.18	.840
X5.4	66	1	5	4.12	.814
X5.5	66	1	5	4.36	.888
Valid N (listwise)	66				

Uji Statistik Deskriptif *Kepuasan Kerja*

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1.1	66	1	5	3.95	1.087
Y1.2	66	1	5	4.29	.780
Y1.3	66	1	5	4.36	.694
Valid N (listwise)	66				

LAMPIRAN VI

Analisis Regresi Linear Berganda



**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Variabel Manajemen Konflik
terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.874 ^a	.763	.743	1.043

a. Predictors: (Constant), OBLINGING, INTEGRATING, AVOIDING, COMPROMISING, DOMINATING

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	210.446	5	42.089	38.666	.000 ^b
	Residual	65.312	60	1.089		
	Total	275.758	65			

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

b. Predictors: (Constant), OBLINGING, INTEGRATING, AVOIDING, COMPROMISING, DOMINATING

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.904	1.081		-.836	.406
	INTEGRATING	.146	.054	.310	2.718	.009
	COMPROMISING	.072	.094	.083	.763	.448
	AVOIDING	.156	.046	.406	3.420	.001
	DOMINATING	.085	.069	.167	1.225	.226
	OBLINGING	.021	.079	.033	.259	.796

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

LAMPIRAN VII

SURAT KETERANGAN PENELITIAN



SURAT KETERANGAN
No. 228/SGP-R4/HRD-GA/VIII/2023

Yang bertanda tangan di bawah ini dengan ini menerangkan :

Nama : Stevanus Tindangen
NPM : 180323931
Universitas : Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Program studi : manajemen

Telah melakukan penelitian di kantor PT.Sinar Galesong Prima secara daring (online) untuk penulisan skripsi dengan judul "**Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Sinar Galesong Prima**".

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, atas perhatiannya kami mengucapkan terimakasih.

Madele, 11 Agustus 2023

