

TESIS

**PENGARUH KONFLIK INTERPERSONAL, PELATIHAN DAN
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
PANGKAJENE DAN KEPULAUAN**

B A S O
MEM 4616104019



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BOSOWA
MAKASSAR
2018**

TESIS

**PENGARUH KONFLIK INTERPERSONAL, PELATIHAN
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
PANGKAJENE DAN KEPULAUAN**

B A S O

MEM 4616104019

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal :

Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :

Komisi Pembimbing

Dr. H. Muhammad Yusuf Saleh, SE, M.Si

Ketua

Dr. Miah Said, SE, M.Si

Anggota

Mengetahui :

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Bosowa

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr. Muhlis Ruslan, SE, M.Si

Dr. H. Muhammad Yusuf Saleh, SE, M.Si.

PERNYATAAN KEORISINILAN

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam Naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Mei 2018
Mahasiswa

BASO

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena dengan berkah dan limpahan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga tesis yang berjudul “Pengaruh Konflik Interpersonal, Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan” ini dapat penulis selesaikan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan suatu karya ilmiah tidaklah mudah, oleh karena itu tidak tertutup kemungkinan dalam penyusunan tesis ini terdapat kekurangan, sehingga penulis sangat mengharapkan masukan, saran, dan kritikan yang bersifat membangun guna kesempurnaan penelitian ini.

Proses penyusunan ini tidak terlepas dari berbagai rintangan, mulai dari pengumpulan literatur, pengumpulan data sampai pada pengolahan data maupun dalam tahap penulisan. Namun dengan kesabaran dan ketekunan yang dilandasi dengan rasa tanggung jawab selaku mahasiswa dan juga bantuan dari berbagai pihak, baik material maupun moril.

**Makassar,
2018
Penulis**

BASO

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ketua Komisi Pembimbing Dr. H. Muhammad Yusuf Saleh, SE, M.Si dan anggota Komisi Pembimbing Dr. Miah Said, SE, M.Si atas arahan bimbingannya selama penulis melakukan konsultasi.
2. Tim Penguji Prof. Dr. Ir. Muhibuddin MS dan Dr. Muchtar Sapiri, SE, M.Si. Atas saran dan kritik yang konstruktif secara ilmiah dalam penyempurnaan karya ilmiah ini.
3. Prof. Dr. Ir. H. M. Saleh Pallu, M.Eng selaku Rektor Universitas Bosowa.
4. Dr. Muhlis Ruslan, SE, M.Si selaku Direktur Pascasarjana Universitas Bosowa.
5. Dr. H. Muhammad Yusuf Saleh, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah banyak memberikan motivasi dan saran-saran kepada penulis.
6. Seluruh karyawan dan staff Pascasarjana Universitas Bosowa.
7. Seluruh Responden Penelitian
8. Sujud Spesial dan terima kasih tak terhingga penulis persembahkan kepada Ibunda tercinta, atas kasih sayang, dorongan yang kuat dan doa yang tiada hentinya untuk penulis.

Makassar, Mei 2018
Penulis

BASO

ABSTRAK

BASO, Pengaruh Konflik Interpersonal, Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, (*Dibimbing oleh Muh. Yusuf Saleh dan Miah Said*).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis, menginterpretasi dan mengetahui : 1) Pengaruh konflik interpersonal terhadap kinerja pegawai; 2) pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai dan 3) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, desain dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, dengan menggunakan metode survey, populasi penelitian mencapai 104 orang, peneliti menentukan *sampel* melalui rumus slovin, sehingga diperoleh 51 orang responden. Pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner, wawancara dan studi pustaka. Penelitian ini dianalisis dengan bantuan software SPSS 24.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Konflik interpersonal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 2) Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan 3) Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Konflik Interpersonal, Pelatihan, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

BASO, Influence Interpersonal Conflict, Training and Style of Leadership on Employee Performance Area Secretariat of Pangkajene and Kepulauan, (Guided by Muh. Yusuf Saleh and Miah Said).

This study aims to analyze, interpret and know: 1) The influence of interpersonal conflict on employee performance; 2) the effect of training on the performance of employees and 3) the influence of leadership style on employee performance. The design in this study using quantitative research methods, using survey method, the study population reached 104 people, researchers determine the sample through the formula slovin, so that obtained 51 respondents. Data collection using questionnaires, interviews and literature study. This study was analyzed with the help of SPSS 24 software.

The results showed that: 1) Interpersonal conflict has a positive and significant impact on employee performance; 2) The training has a positive and significant impact on employee performance and 3) Leadership style positively and significantly influence to employee performance.

Keywords : *Interpersonal Conflict, Training, Leadership Style and Employee Performance*

BUSUWA



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEORISINALAN	iii
PRAKATA	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
ABSTRAK.....	vi
ABTRACT	vii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
1. Manfaat Teoritis.....	7
2. Manfaat Praktis.....	7
E. Ruang Lingkup Penelitian	8

BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Deskripsi Teori	9
1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
2. Konflik Interpersonal	13
a. Defenisi Konflik Interpersonal.....	13
b. Aspek-Aspek Konflik Interpersonal	15
c. Faktor Yang Mempengaruhi Konflik Interpersonal.....	17

3. Pelatihan	17
a. Pelatihan	17
b. Tujuan dan Manfaat Pelatihan.....	19
c. Metode Pelatihan.....	21
4. Gaya Kepemimpinan.....	26
a. Defenisi Gaya Kepemimpinan	26
b. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan	27
5. Kinerja Pegawai.....	29
a. Defenisi Kinerja Pegawai.....	29
b. Tujuan Penilaian Kinerja.....	31
c. Kegunaan Penilaian Kinerja.....	32
B. Penelitian Terdahulu.....	33
C. Kerangka Konsep	35
D. Hipotesis	38
1. Hipotesis 1	38
2. Hipotesis 2	39
3. Hipotesis 3	40

BAB III METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	43
B. Desain dan Jenis Penelitian	44
C. Populasi, Sampel dan Teknik Penentuan Sampel Penelitian.....	45
1. Populasi Penelitian	45
2. Sampel Penelitian	45
3. Teknik Penentuan Sampel Penelitian	46
D. Jenis dan Sumber Data	47
1. Jenis Data.....	47
2. Sumber Data	47
E. Metode Pengumpulan Data	48
F. Teknik Analisis Data	50
1. Analisis Deskriptif	50
2. Analisis Kuantitatif.....	56

G. Variabel Penelitian.....	56
H. Defenisi Operasional Variabel Penelitian	57
1. Variabel Independen Konflik Interpersonal	57
2. Variabel Independen Pelatihan	57
3. Variabel Gaya Kepemimpinan	58
4. Variabel Independen Kinerja Pegawai.....	58

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Karakteristik Responden	62
B. Deskripsi Variabel Penelitian	66
1. Konflik Interpersonal.....	66
2. Pelatihan.....	67
3. Gaya Kepemimpinan	69
4. Kinerja Pegawai	70
C. Pengujian Kualitas Instrumen	72
1. Uji Validitas.....	72
2. Uji Reliabilitas.....	74
D. Uji Asumsi Klasik	75
1. Uji Multikolinearitas.....	75
2. Uji Heterkoedastisitas	76
3. Uji Normalitas.....	78
E. Pengujian Hipotesis.....	78
1. Pengujian Hipotesis 1	79
2. Pengujian Hipotesis 2	79
3. Pengujian Hipotesis 3	80
F. Analisis Regresi Linear Berganda	80
G. Pengujian Koefisien Determinasi	82
H. Pembahasan Hasil Penelitian.....	83
1. Pengaruh Konflik Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kab. Pangkep	83
2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai	

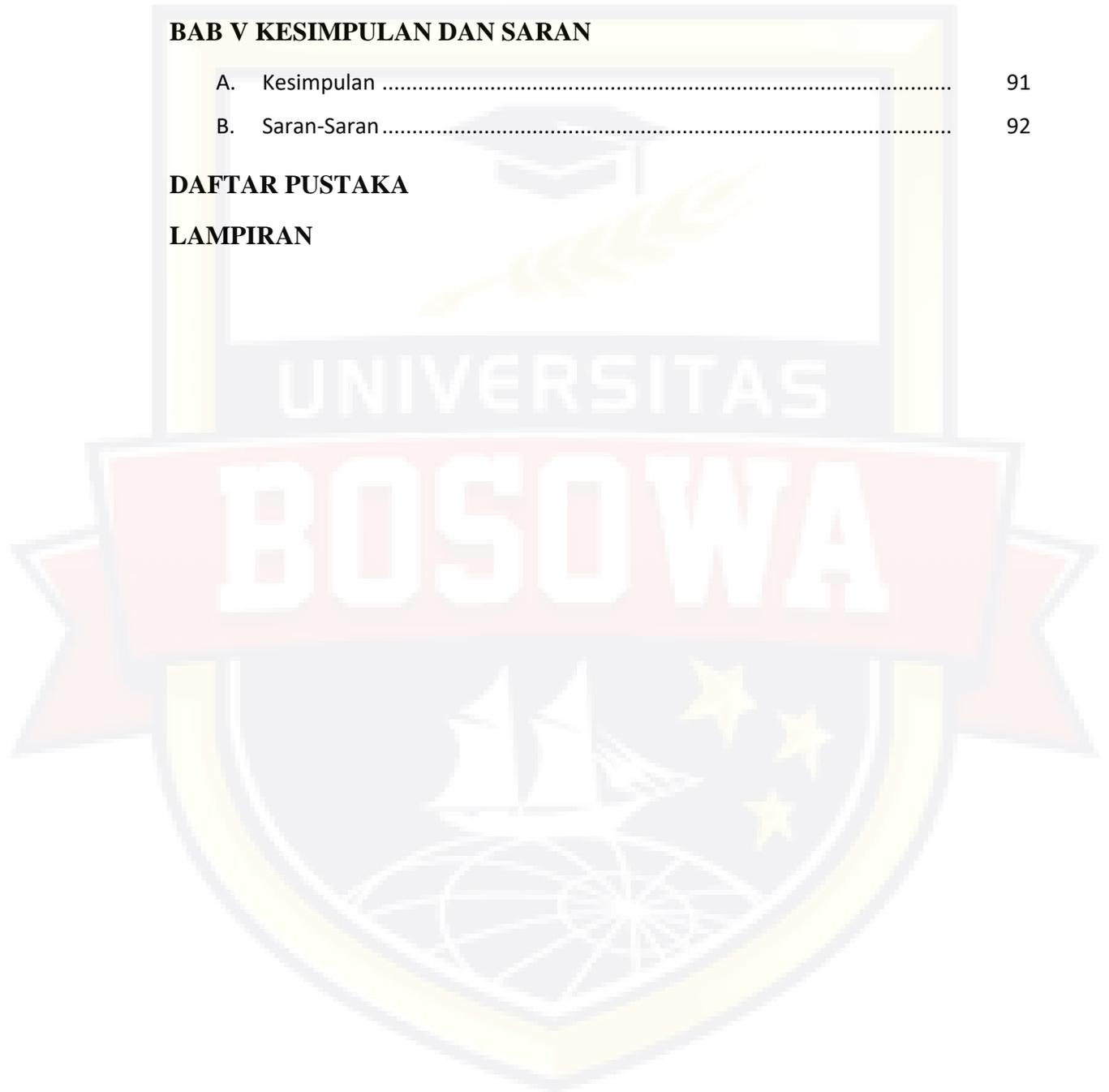
Sekretariat Daerah Kab. Pangkep.....	85
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kab. Pangkep	88

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	91
B. Saran-Saran	92

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Uraian	Halaman
2.1	Kerangka Pikir	37



DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul Tabel	Halaman
3.1	Penjabaran Variabel, Indikator, Item dan Sumber Acuan Penelitian	59
4.1	Karakteristik Responden Penelitian	62
4.2	Deskripsi Variabel Konflik Interpersonal	66
4.3	Deskripsi Variabel Pelatihan	68
4.4	Deskripsi Variabel Konflik Gaya Kepemimpinan	69
4.5	Deskripsi Variabel Kinerja	71
4.6	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian	73
4.7	Hasil Uji Reliabilitas Penelitian	75
4.8	Hasil Pengujian Multikolinearitas	76
4.9	Hasil Uji Heterokedastisitas	77
4.10	Hasil Uji Normalitas	78
4.11	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	81
4.12	Hasil Pengujian Koefisien Determinasi	82

DAFTAR LAMPIRAN

No. Lampiran	Judul Tabel
1	Kuesioner Penelitian
2	Tabulasi Jawaban Responden
3	Analisis Frekuensi Jawaban Responden
4	Hasil Uji Validitas Variabel
5	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian
6	Hasil Uji Multikolinearitas
7	Hasil Uji Heterokedastisitas
8	Hasil Uji Normalitas
9	Hasil Koefisien Determinasi dan Uji Parsial
10	Mapping Jurnal

BOSOWA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Di sisi lain para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, Wilson Bangun (2012:230).

Peningkatan kinerja pegawai merupakan salah satu aspek penting dalam Sekretariat Daerah. Kinerja pegawai di instansi ini sedikitnya dipengaruhi oleh beberapa faktor yakni gaya kepemimpinan, konflik interpersonal dan pelatihan. Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan merupakan salah satu kantor yang memberikan pelayanan kepada masyarakat di bidang kemasyarakatan umum. Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan merupakan unsur pelaksanaan otonomi daerah yang di pimpin oleh seorang kepala yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur. Dalam mencapai visi dan misinya instansi ini membutuhkan sumber daya aparatur yang handal.

Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan adalah tempat berkumpulnya berbagai macam individu yang mempunyai berbagai

macam latar belakang yang berbeda, seperti pendidikan suku, agama, jenis kelamin, usia, kepribadian, dan lain sebagainya. Hal tersebut menyebabkan masing-masing orang mempunyai harapan, cita-cita, keinginan dan rencana yang berbeda-beda sehingga dari latar belakang yang berbeda beda tersebut dapat dengan mudah memicu timbulnya konflik. Konflik akan selalu muncul dan tergantung pada individu apakah individu tersebut akan mampu mengelolanya secara efektif dan mampu belajar dari konflik tersebut atau tidak, jika tidak maka konflik akan meruncing dan menyebabkan kerugian besar pada produktivitas, efektivitas, dan reputasi perusahaan.

Dwijanti (2000) menyatakan bahwa manusia merupakan makhluk individu dan makhluk sosial. Manusia sebagai makhluk sosial berinteraksi dengan orang lain dalam memenuhi kebutuhannya. Manusia seringkali mengalami konflik yang didefinisikan sebagai interaksi antara pihak-pihak yang saling memiliki ketergantungan dan mempersepsikan adanya maksud, tujuan dan nilai yang bertentangan serta melihat bahwa pihak lain berpotensi untuk menghalangi tercapainya tujuan, maksud, atau nilai tersebut.

Dwijanti (2000) menyatakan bahwa konflik interpersonal merupakan konflik yang berkaitan dengan perselisihan antara dua orang anggota organisasi dan terjadi karena adanya perbedaan individual atau pun keterbatasan sumber daya dan ketidaksesuaian tindakan antara pihak yang berhubungan. Trisni (2000) menjelaskan bahwa konflik interpersonal adalah suatu hal yang tidak terhindarkan dalam kelompok sosial. Pengertian lain dari Trisni (2000) bahwa konflik interpersonal adalah suatu konsekuensi dari komunikasi yang buruk,

salah pengertian, salah perhitungan, dan proses-proses lain yang tidak kita sadari.

Konflik interpersonal mempengaruhi kinerja pegawai di instansi ini. Meskipun konflik erat sekali konotasinya dengan keadaan negatif dan selalu diposisikan sebagai penghambat kemajuan, namun konflik juga mempunyai sisi positif yakni konflik akan menambah kesenangan kerja. Hal ini tentu saja jika tidak terlalu ditanggapi secara serius, selain itu konflik meningkatkan produktivitas konflik berpotensi meningkatkan produktivitas jika disertai dengan dorongan dan tantangan untuk berprestasi (Surbakti, 2012). Hal ini menyatakan bahwa konflik juga berpengaruh positif secara teoritis.

Kenyataannya, pada kondisi saat ini kasus kasus konflik interpersonal yang terjadi di tempat kerja belum sepenuhnya dikelola secara baik. Hal ini mungkin dikarenakan kurangnya kesadaran dari masing-masing pihak, misalnya kerjasama dan komunikasi antara pihak pengelola perusahaan dengan karyawan atau bahkan antara sesama karyawan, disertai dengan kurangnya pengetahuan akan mengelola atau menyelesaikan konflik secara efisien.

Konflik interpersonal secara empiris tentunya berpengaruh terhadap kinerja. Dari hasil penelitian Fiki (2017) menunjukkan bahwa Konflik Interpersonal memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung. Dimana kondisi lingkungan kerja, serta berbagai macam karakter rekan kerja ditempat kerja dapat berdampak bagi kualitas kinerja karyawan. Baik itu berdampak positif maupun berdampak negative. Hal

ini dikarenakan konflik tidak selalu berdampak negative tetapi juga bisa berdampak positif.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja di instansi ini adalah pelatihan. Mangkunegara (2013) menyatakan pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pelatihan kerja karyawan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan terhadap karyawan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan telah memberikan peluang dan kesempatan yang sama kepada pegawai PNS untuk mengikuti diklat dengan tahapan dan jenjang sesuai dengan golongan. Diklat tersebut bertujuan untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi yang selanjutnya diharapkan setelah mengikuti diklat pegawai dapat meningkatkan kinerja. Meskipun pegawai telah diberikan kesempatan yang sama untuk mengikuti diklat namun masih terdapat peserta diklat yang tidak sesuai dengan harapan, misalnya kinerja yang cenderung tetap, bahkan menurun.

Penelitian mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Nassazi (2013) penelitian ini merupakan jurnal internasional dari *University Of Applied Sciences International Business, Business*

Economics and Tourism, Uganda, hasil penelitian dengan metode kualitatif dengan 120 responden, yang dilakukan dalam industri telekomunikasi di Uganda menunjukkan bahwa training sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang bekerja dalam sektor industri telekomunikasi. Hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2010), peneliti menemukan bahwa variabel pelatihan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan tidak dapat terbukti kebenarannya.

Gaya Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010).

Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan membutuhkan figur atau sosok pemimpin yang mampu menumbuhkan semangat kerja, meningkatkan kinerja, mengkoordinasi orang-orang atau pegawai ke dalam kelompok kerja (team work) serta mengintegrasikan mereka ke dalam situasi atau iklim kerja yang solid dan harmonis guna mencapai tujuan bersama. Dengan meningkatnya semangat kerja para pegawai tersebut diharapkan akan mencapai prestasi yang tinggi di bidang pekerjaan mereka masing-masing sehingga tujuan perusahaan akan tercapai dengan hasil yang memuaskan.

Menurut Hasibuan (2013) gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Konflik berpotensi

meningkatkan produktivitas jika disertai dengan dorongan dan tantangan untuk berprestasi (Surbakti, 2012). Hal ini menyatakan bahwa konflik juga berpengaruh positif secara teoritis.

Berdasarkan fenomena tersebut maka penulis bermaksud mengadakan peneliti dengan judul “Pengaruh Konflik Interpersonal, Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah konflik interpersonal berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan ?
2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan ?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian yang dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan sebagai berikut :

1. Menganalisis, menginterpretasi dan mengetahui pengaruh konflik interpersonal terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

2. Menganalisis, menginterpretasi dan mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.
3. Menganalisis, menginterpretasi dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Sebagai sarana untuk melatih berpikir secara ilmiah dengan berdasarkan pada disiplin ilmu yang diperoleh dalam proses akademik khususnya lingkup manajemen sumber daya manusia.
- b. Untuk menambah informasi sumbangan pemikiran dan pengetahuan dalam penelitian.
- c. Memberikan informasi pengetahuan terbaru mengenai pengaruh konflik interpersonal dan pelatihan terhadap kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi instansi khususnya, untuk mengetahui sejauh mana konflik interpersonal dan pelatihan dan dampaknya pada kinerja yang diharapkan Instansi, sehingga hasilnya menjadi pertimbangan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan prestasi pegawai.

- b. Bagi pegawai diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai pentingnya konflik kinerja pegawai.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini mengkaji peran gaya kepemimpinan sebagai moderator pengaruh konflik interpersonal dan pelatihan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Penelitian ini akan dianalisis dengan analisis deskriptif kuantitatif, sampel penelitian ini ditentukan metode purposive sampling. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan studi pustaka. Periode penelitian ini dilakukan selama bulan februari hingga bulan Maret 2018.

BOSOWA



BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2013:1) menyatakan Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien. Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya (Athoillah,2010).

Menurut Appley dan Oey Liang Lee (2010:16) manajemen adalah seni dan ilmu, dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan suatu aktifitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam manajemen terdapat teknik-teknik yang kaya dengan nilai-nilai estetika kepemimpinan dalam mengarahkan, memengaruhi, mengawasi, mengorganisasikan semua komponen yang saling menunjang untuk tercapainya tujuan yang dimaksudkan.

Sedangkan menurut Terry (2010:16) menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan melalui pemanfaatan sumber daya dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu (Athoillah,2010).

Kaswan (2012: 6) mendefinisikan merupakan bagian dari manajemen yang meliputi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan lain-lain. MSDM menangani SDM, yaitu orang yang siap, bersedia dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan stakeholders. MSDM memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. MSDM merupakan sistem yang mempunyai beberapa fungsi, kebijakan, aktivitas, atau praktik diantaranya recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluation, promotion, dan lain-lain.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi.

Menurut Cushway dalam Sutrisno (2012: 7-8) mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral, karena merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, agar kegiatan manajemen sumber daya manusia ini dapat berjalan dengan lancar, maka dapat memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Menurut Sutrisno (2012: 9-11) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut :

1. Perencanaan
Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian
Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
3. Pengarahan dan pengadaan
Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan,

seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian
Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengembangan
Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
6. Kompensasi
Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
7. Pengintegrasian
Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
8. Pemeliharaan
Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
9. Kedisiplin kerjaan
Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplin kerjaan, maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.
10. Pemberhentian
Merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi/perusahaan agar dapat berjalan efektif, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang dan efisien.

Kualitas sumber daya manusia tidak lepas dari kerja karyawan yang professional, sehingga diharapkan agar kualitas sumber daya manusia yang tinggi muncul pada kaum professional yang memiliki keahlian yang digunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia yang semakin berkualitas. Ini adalah tantangan bagi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi keragaman sumber daya manusia yang semakin meningkat.

Kaswan (2012: 8) lebih spesifik menyatakan bahwa, “Tantangan-tantangan merupakan kekuatan yang mempengaruhi individu, komunitas, bisnis, dan masyarakat. Kekuatan-kekuatan itu mengisyaratkan bahwa sejumlah tindakan harus dilakukan organisasi untuk menangani ketidakpastian dan turbulensi yang ada dilingkungan.”

Sedangkan, menurut Sutrisno (2012: 11) lebih spesifik menyatakan bahwa, “Kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia dimasa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau. Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif.”

Dari beberapa definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tantangan atau kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia harus dapat dikelola dengan baik dan efektif. Dengan banyaknya keragaman sumber daya manusia saat ini, maka manajemen sumber daya manusia harus dapat menciptakan komunikasi yang efektif, mengembangkan dan memberikan pelatihan kepada karyawan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan efisien, dan juga menyediakan umpan balik pada kinerja karyawan yang berdasarkan pada hasil yang telah dibuat.

2. Konflik Interpersonal

a. Defenisi *Konflik Interpersonal*

Menurut Miller (2012) konflik tidak terhindarkan dalam hubungan dekat seperti pacaran. Konflik terjadi saat motif, tujuan, kepercayaan, pendapat atau perilaku seseorang mengganggu atau bertentangan dengan orang lain. Konflik terjadi ketika keinginan atau tindakan seseorang sebenarnya

menghambat atau menghalangi orang lain. Konflik tidak bisa dihindari karena dua alasan. Pertama, suasana hati dan preferensi dua orang kadang berbeda. Kedua, konflik tidak dapat dihindari karena ada ketegangan tertentu yang cepat atau lambat, selalu menyebabkan beberapa ketegangan yang lebih besar (Miller, 2012).

Dwijanti (2000) menyatakan bahwa konflik interpersonal merupakan konflik yang berkaitan dengan perselisihan antara dua orang anggota organisasi dan terjadi karena adanya perbedaan individual atau pun keterbatasan sumber daya dan ketidaksesuaian tindakan antara pihak yang berhubungan. Trisni (2000) menjelaskan bahwa konflik interpersonal adalah suatu hal yang tidak terhindarkan dalam kelompok sosial. Pengertian lain dari Trisni (2000) bahwa konflik interpersonal adalah suatu konsekuensi dari komunikasi yang buruk, salah pengertian, salah perhitungan, dan proses-proses lain yang tidak kita sadari. Dana (2006) menyatakan bahwa konflik interpersonal merupakan konflik yang paling sederhana dan merupakan jenis konflik yang paling umum dijumpai di tempat kerja. Salah satu sifat dari konflik interpersonal adalah perlu diperhatikannya hasil-hasil bersama kedua belah pihak maupun hasil-hasil individual masing-masing pihak yang terlibat dalam konflik yang bersangkutan (Winardi, 2004). Suprihanto, Harsiwi, & Hadi (2003) menjelaskan bahwa konflik interpersonal terjadi jika antara seseorang dengan orang lain secara individual berada dalam ketidaksesuaian. Lebih lanjut, Suprihanto, dkk. (2003) juga menyatakan bahwa konflik interpersonal ini bisa terjadi di dalam kelompok maupun antara individu dari kelompok atau dengan

individu anggota kelompok lainnya.

b. Aspek-Aspek Konflik Interpersonal

Wilmot dan Hocker (2007) menyebutkan lima aspek konflik yaitu : *anexpressed struggle, interdependence, perceived incompatible goal, perceived scarce resources dan interference.*

1. *An Expressed Struggle.*

Orang yang terlibat dalam konflik memiliki persepsi tentang pikiran dan perasaan mereka sendiri dan persepsi tentang pikiran dan perasaan orang lain. Konflik hadir saat mereka mengkomunikasikan persepsi tentang pikiran dan perasaan mereka sendiri dan persepsi tentang pikiran dan perasaan orang lain. Komunikasi dapat terjadi secara verbal dan non verbal. Seringkali, perilaku komunikatif mudah diidentifikasi dengan konflik, seperti ketika salah satu pihak secara terbuka tidak setuju dengan yang lain. Namun, konflik interpersonal dapat terjadi dalam tingkat yang tidak diucapkan atau dikomunikasikan. Komunikasi adalah elemen utama dalam semua konflik interpersonal. Konflik dapat terjadi saat ada peristiwa yang memicu konflik. An expressed struggle menjelaskan bahwa konflik terjadi saat seseorang mengkomunikasikan perbedaan persepsi dengan orang lain serta konflik dapat terjadi karena ada peristiwa pemicu.

2. *Interdependence*

Pihak yang berkonflik terlibat dalam sebuah perjuangan dan merasa terganggu satu sama lain karena mereka saling bergantung. Seseorang yang tidak tergantung pada yang lain, yaitu yang tidak memiliki special interest dalam perilaku ataupun hal-hal yang orang lain lakukan tidak memiliki konflik dengan orang tersebut. (Braiker & Kelley dalam Wilmot & Hocker 2007). Pilihan masing-masing orang mempengaruhi orang lain karena konflik adalah aktivitas yang sama (*mutual activity*). Pihak-pihak yang berkonflik tidak pernah benar-benar bermusuhan dan harus memiliki kepentingan yang sama (*mutual interest*), walaupun kepentingan tersebut hanya ada selama konflik berlangsung. Interdependence menjelaskan bahwa konflik terjadi pada pihak-pihak yang saling bergantung yang ditandai dengan adanya aktivitas yang sama (*mutual activity*) dan kepentingan yang sama (*mutual interest*).

3. *Perceived Incompatible*

Goal Orang-orang biasanya terlibat dalam konflik karena adanya tujuan yang penting bagi mereka. Tujuan tersebut dianggap tidak sesuai karena pihak-pihak yang berkonflik menginginkan hal yang sama atau hal yang berbeda. Pertama, pihak yang berkonflik mungkin menginginkan hal yang sama. Kedua, kadang-kadang orang yang berkonflik memiliki tujuan yang berbeda. Mereka berjuang atas pilihan-pilihan yang tidak sesuai. Kadang-kadang tujuan tidak bertentangan sebagaimana yang tampak. Terlepas dari apakah orang yang berkonflik melihat tujuan yang sama atau berbeda, tujuan yang tidak sesuai dirasakan sangat penting untuk semua konflik. *Perceived incompatible goal* menjelaskan bahwa konflik terjadi karena adanya ketidaksesuaian tujuan diantara pihak-pihak yang berkonflik.

4. *Perceived Scarce Resources* Sumber daya dapat didefinisikan sebagai "hal-hal yang dirasakan positif baik secara fisik, ekonomi dan sosial" (Miller dan Steinberg dalam Wilmot & Hocker, 2007). Sumber daya mungkin obyektif nyata atau dianggap sebagai nyata oleh orang. Demikian juga, kelangkaan,

atau pembatasan, dapat terlihat atau aktual. Uang, sumber daya alam seperti minyak atau tanah, dan pekerjaan mungkin memang sumber daya yang langka atau terbatas. Komoditas berwujud seperti cinta, penghargaan, perhatian, dan peduli juga dapat dianggap sebagai hal yang langka. Dalam perjuangan interpersonal, dua sumber daya yang sering dianggap langka adalah kekuasaan (power) dan harga diri (*self-esteem*). Terlepas dari persoalan tertentu yang terlibat, orang dalam konflik biasanya merasa bahwa mereka memiliki terlalu sedikit kekuasaan dan harga diri dan bahwa pihak lain memiliki terlalu banyak kekuasaan dan harga diri. Perceived scarce resources menjelaskan bahwa konflik terjadi apabila seseorang merasakan langkanya atau berkurangnya sumber daya seperti cinta, penghargaan, perhatian, rasa peduli, kekuasaan serta harga diri.

5. *Interference*

Orang-orang yang saling tergantung, melihat tujuan yang tidak sesuai, dan sumber daya yang sama-sama langka mungkin masih tidak memenuhi persyaratan untuk konflik. Gangguan, atau persepsi gangguan, diperlukan untuk melengkapi kondisi konflik. Jika kehadiran orang lain mengganggu tindakan yang diinginkan, konflik meningkat. Konflik terkait dengan menghalangi, dan orang yang melakukan menghalangi tersebut dianggap sebagai masalah. Dihalangi dan diganggu adalah pengalaman yang biasanya menimbulkan rasa marah dan menyalahkan. *Interference* menjelaskan bahwa konflik terjadi apabila seseorang merasa terganggu dengan tindakan orang lain dan merasa kepentingannya dihalangi oleh orang lain.

Markman, Stanley dan Blumberg (2010) mengungkapkan 4 aspek konflik interpersonal, yaitu :

1. *Escalation Escalation*

Terjadi saat pasangan saling merespon negatif satu sama lain sehingga kondisi menjadi semakin buruk dan lebih buruk. Seringkali, komentar negatif meningkatkan kemarahan dan frustrasi. Hal ini tidak hanya meningkatkan intensitas emosi yang dapat menciptakan masalah, komentar negatif ini cenderung berubah dari kemarahan sederhana menjadi komentar yang menyakitkan tentang satu sama lain.

2. *Invalidation Invalidation* adalah pola dimana salah satu pasangan secara langsung atau tidak langsung meremehkan pola pikir, perasaan, dan karakter pasangannya.

3. *Withdrawal and Avoidance*

Withdrawal dan *Avoidance* adalah manifestasi yang berbeda dari pola di mana salah satu pasangan menunjukkan keengganan untuk masuk atau tinggal dalam diskusi penting. Penarikan dapat terlihat nyata pada perilaku bangun dari tempat duduk dan meninggalkan ruangan atau secara halus dengan cara diam (tidak berargumen) ketika bertengkar. *Withdrawer* sering cenderung diam ketika bertengkar, atau mungkin setuju dengan cepat ke beberapa saran hanya untuk mengakhiri pembicaraan, tanpa maksud sebenarnya untuk melakukan saran tersebut.

4. *Avoidance*

Mencerminkan keengganan yang sama untuk masuk ke diskusi tertentu, dengan lebih menekankan pada upaya untuk mencegah percakapan terjadi. Orang yang rentan melakukan *avoidance* lebih suka bahwa topik tidak datang, dan jika telah terlanjur pada topik, orang tersebut akan menunjukkan tanda *withdrawal*.

5. *Negative Interpretation Negative*

Interpretation terjadi ketika salah satu pasangan secara konsisten percaya bahwa motif lain dari pasangan lebih negatif daripada yang sesungguhnya

terjadi. Hal ini bisa menjadi sangat merusak, menjadi pola negatif dalam suatu hubungan, dan itu akan membuat konflik atau perselisihan sulit untuk ditangani secara konstruktif. Berdasarkan aspek-aspek konflik interpersonal yang telah dijabarkan, dalam penelitian ini digunakan aspek dari Wilmot dan Hocker (2007) untuk mengkonstruksikan alat ukur. Hal ini karena aspek tersebut lebih sesuai dengan konteks penelitian ini yaitu tentang konflik interpersonal dalam berpacaran, sedangkan aspek konflik interpersonal menurut Markman, Stanley dan Blumberg (2010) lebih menekankan pada konflik dalam hubungan pernikahan.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Konflik Interpersonal

Robbins dan Judge (2013) menyebutkan tiga faktor yang mempengaruhi konflik interpersonal yaitu :

1. Komunikasi. Komunikasi dapat menjadi sumber konflik. Komunikasi mewakili kekuatan yang bertentangan, kesulitan dan kesalahpahaman. Komunikasi yang terlalu banyak atau terlalu sedikit dapat menjadi dasar terjadinya konflik.
2. Struktur. Struktur berkaitan dengan peran dan tugas-tugas individu yang berhubungan dengan orang lain. Tugas masing-masing pihak yang dapat dijelaskan dengan baik akan mengarahkan pada pengelolaan konflik yang bersifat konstruktif. Sedangkan tugas yang tidak dapat dijelaskan dengan baik akan mengarahkan pada pengelolaan konflik yang bersifat destruktif.
3. Variabel Pribadi. Variabel pribadi meliputi kepribadian, emosi dan nilai-nilai. Kepribadian yang keras kepala, emosi dan pencemas lebih sering terlahir cekcok dan bereaksi buruk ketika konflik terjadi.

3. Pelatihan

a. Defenisi Pelatihan

Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu, sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.

Dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan kerja, telah diterbitkan Peraturan Pemerintah No. 32 Tahun 2006 Tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional. Sistem Pelatihan Kerja Nasional ini menggariskan prinsip-prinsip dasar pelatihan berbasis kompetensi. Sistem Pelatihan Kerja Nasional, disusun dan dikembangkan sejalan dengan

Rekomendasi International Labor Organization (ILO) No.195 Tahun 2004 Tentang *Human Resource Development*. Rekomendasi ILO tersebut juga menggariskan pentingnya pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi yang bersifat "*Life long learning*".

Sistem Pelatihan Kerja Nasional, yang selanjutnya disingkat Sislatkernas, bertumpu pada tiga pilar utama, yaitu mengacu pada standar kompetensi, dilaksanakan dengan prinsip pelatihan berbasis kompetensi dan sertifikasi kompetensi lulusannya dilaksanakan secara independen. Konstelasi kelembagaan SISLATEKERNAS terdiri dari 5 (lima) lembaga, yaitu lembaga standar kompetensi, lembaga pelaksana pelatihan berbasis kompetensi, lembaga akreditasi lembaga pelatihan, lembaga sertifikasi kompetensi dan lembaga koordinasi pelatihan kerja.

Sislatkernas dilaksanakan di tingkat pusat maupun di tingkat daerah. Pelaksanaan Sislatkernas di tingkat pusat menjadi tanggung jawab Pemerintah, dalam hal ini adalah Menteri yang membidangi ketenagakerjaan. Pelaksanaan Sislatkernas di daerah menjadi tanggung jawab Pemerintah Daerah Propinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota.

Salah satu cara untuk mengembangkan kinerja yang dimiliki oleh karyawan di perusahaan adalah diadakannya suatu program pelatihan dimana program yang diterapkan tersebut dibuat sesuai kebutuhan dari perusahaan. Pelatihan adalah proses pembelajaran keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh karyawan baru untuk melaksanakan pekerjaan (Dessler 2010:280).

Sedangkan menurut Fajar (2013:100), pelatihan adalah proses pembelajaran yang ditujukan kepada karyawan agar pelaksanaan pekerjaan memuaskan.

Mangkunegara (2013) menyatakan pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pelatihan kerja karyawan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan terhadap karyawan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (*human investment*). Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya. Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan.

b. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Hasibuan (2013) berpendapat bahwa pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang ditanggung dari program pelatihan kerja bagi karyawan adalah:

Productivity, dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

Quality, penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas dari tenaga kerja namun diharapkan akan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja.

Human Resource Planning, dengan adanya pelatihan akan memudahkan seorang pekerja untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu perusahaan, sehingga perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan sebaik-baiknya.

Morale, pelatihan akan dapat meningkatkan moral kerja karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

Health and Safety, pelatihan merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi kecelakaan kerja dalam suatu perusahaan.

Obsolescence Prevention, pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreativitas tenaga kerja, langkah ini diharapkan akan dapat mencegah tenaga kerja dari sifat kadaluwarsa.

Personal Growth, memberikan kesempatan bagi seorang tenaga kerja untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan termasuk meningkatkan pengembangan dirinya.

Adapun tujuan-tujuan pelatihan menurut Simamora (2010) dapat dikelompokkan kedalam lima bidang, yaitu :

1. Memperbaiki Kinerja.
Karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan.

2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan teknologi.
Melalui pelatihan, pelatih (trainer) memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif. Perubahan teknologi, pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan senantiasa berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan haruslah dimutakhirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi dapat diintegrasikan kedalam organisasi secara sukses.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.
Seorang karyawan baru acapkali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "*job competent*", yaitu mampu mencapai *output* dan standart mutu yang diharapkan.
4. Membantu memecahkan masalah operasional.
Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya: kelangkaan sumber daya finansial dan sumber daya teknologis manusia (*human technological resources*), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia, dan teknologis.

Sedangkan Moekijat (2010) menyatakan tujuan umum latihan adalah :

1. Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
2. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman karyawan dan manajemen (pimpinan).

c. Metode Pelatihan

Ada beberapa metode pelatihan yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan. Menurut Siagian (2010:192-197), berikut ini adalah berbagai teknik melatih yang sudah umum dikenal dan digunakan dewasa ini adalah :

1. Metode *on the job training*, antara lain seperti :
 - ✓ Pelatihan dalam jabatan
 - ✓ Rotasi pekerjaan.
 - ✓ Sistem magang.
2. Metode *off the job training*, antara lain seperti :
 - ✓ Sistem ceramah.
 - ✓ Pelatihan vestibul
 - ✓ Role-playing

- ✓ Studi kasus
- ✓ Simulasi
- ✓ Pelatihan laboratorium
- ✓ Belajar sendiri.

Program-program latihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program latihan dan pengembangan manajemen.

- a. Metode Praktis (*on-the-job training*)
- b. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode- metode simulasi (*off-the-job training*)

Masing-masing kategori mempunyai sasaran pengajaran sikap, konsep atau pengetahuan dan/atau keterampilan utama yang berbeda.

✓ ***On-the-job Training***

Teknik-teknik “on-the-job” merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang “pelatih” yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam teknik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut :

- a. Rotasi Jabatan

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian, organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.

b. Latihan Instruksi Pekerjaan

Petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

c. Magang (*Apprenticeships*)

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan "off-the-job". Hampir semua karyawan pengrajin (*craft*), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng, dilatih dengan program-program magang formal. Asistensi dan internship adalah bentuk lain program magang.

d. *Coaching*

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor mahasiswa.

e. Penugasan Sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

✓ Metode-Metode Simulasi

Dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Di antara metode- metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut :

a. Metode Studi Kasus

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar: kasus, Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah- masalah. Menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.

1. *Role Playing*

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya

2. *Business Games*

Business (*management*) game adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya

dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengerjakan Perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Permainan disusun, dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari studi operasi-operasi bisnis atau industri secara terinci.

3. *Vestibule Training*

Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan vestibule training. Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

b. *Latihan Laboratorium (Laboratory Training)*

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium, yang terkenal adalah latihan sensitivitas, di mana peserta belajar menjadi lebih sensitive (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung-jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

c. *Program-program Pengembangan Eksekutif.*

Program-program ini biasanya diselenggarakan di universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti Paket-paket khusus yang ditawarkan atau

bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

4. Gaya Kepemimpinan

a. Defenisi Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggotaanggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Thoha (2010:49) mengemukakan bahwa :“Gaya kepemimpinan merupakan norma prilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi prilaku orang lain atau bawahan”

Menurut Hasibuan (2013), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan defenisi Gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk

bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

b. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Yaitu suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu:

1. Gaya kepemimpinan Otokratis (*Authoritarian*)

Kepemimpinan dengan gaya otokratis antara lain berciri : a) Penentu kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin b) Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkahlangkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas. c) Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota. d) Pemimpin cenderung menjadi “pribadi” dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota. Mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic*)

Kepemimpinan dengan gaya demokratis antara lain berciri : a) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin. b) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternative prosedur yang dapat dipilih. c) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan

oleh kelompok. d) Pemimpin adalah obyektif atau fact-minded dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

3. Gaya Kepemimpinan Kebebasan (*Laissez-Faire*) Kepemimpinan dengan gaya kebebasan (*Laissez-Faire*) antara lain berciri : a) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin. b) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. dia tidak mengambil bagian dalam diskusi. c) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas, d) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Pada 1960-an berkembang teori kepemimpinan yang dinamakan “pola manajerial“. Kepemimpinan dipengaruhi oleh dua perhatian manajerial yang mendasar, yaitu perhatian terhadap produksi/tugas dan perhatian terhadap manusia. Menurut teori ini ada empat gaya dasar kepemimpinan, yaitu (Rivai dan Mulyadi, 2013:43):

- a. Gaya Manajemen Tugas Pemimpin menunjukkan perhatian tinggi terhadap produksi, tetapi perhatian rendah terhadap manusia.
- b. Gaya Manajemen Country Club Pemimpin memperlihatkan perhatian yang tinggi terhadap manusia, tetapi perhatian rendah terhadap produksi.
- c. Gaya Manajemen Miskin Pemimpin tidak terlalu menunjukkan perhatian, baik terhadap produksi maupun manusia.
- d. Gaya Manajemen Tim Pemimpin menunjukkan perhatian tinggi baik terhadap produksi maupun terhadap manusia.

Menurut Tohardi dikutip oleh Sutrisno (2010:242) menyatakan bahwa

Gaya-gaya kepemimpinan yaitu :

- a. Gaya Persuasif yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.
- b. Gaya Refresif yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa keatakutan.
- c. Gaya Partisipatif yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam perusahaan.
- d. Gaya inovatif yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

5. Kinerja Pegawai

a. Defenisi Kinerja pegawai

Kinerja berasal dari pengertian performance, ada pula memberikan pengertian Performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Menurut Wilson Bangun (2012:230), menjelaskan bahwa peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntngan perusahaan. Di sisi lain para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas.

Sikap seorang atasan akan berdampak pada baik dan buruknya kinerja pegawai. Hal ini berkaitan dengan kepercayaan pada atasan,kepuasan kerja,

dan komitmen organisasi sesuai diprosedur yang telah ditetapkan. Efek dari semua itu tentu akan bermuara pada kinerja pegawai yang semakin turun atau malah sebaliknya, karena atasan merupakan bagian dari penggerak kinerja anak buahnya, menghasilkan kontribusi untuk organisasi.

Pengertian kinerja menurut Moehariono (2012:95) yaitu “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kiranya tidak perlu membicarakan dampak baik dari pamor seorang atasan, pasalnya hal tersebut tentu sudah dapat diperkirakan secara umum. Namun dalam sisi lain dalam penulis akan berbagi cara pandang sebaliknya, penyebab buruknya kinerja pegawai karena kepemimpinan seorang atasan yang kurang berkomitmen. Sehingga menjadikan rasa kepercayaan pada atasan yang rendah, muncul karena kurangnya kompetensi dan keandalan seorang atasan. Ini menjadikan kepuasan kerja pegawai menurun, bisa karena perhatian terhadap kesejahteraan pegawai kurang mendapat perhatian.

Kinerja dianggap lebih dari sekedar produktifitas karena kinerja menyangkut perilaku alami yang dimiliki seseorang untuk bebas melakukan tindakan sesuai keinginannya. Perilaku bebas untuk bertindak ini tetap tidak bisa dilepaskan dari syarat-syarat formal maupun peran seorang pegawai untuk meningkatkan tugas pokok fungsi suatu organisasi.

Penilaian kinerja mempunyai dampak atas organisasi karena dapat membantu dalam hal-hal pengambilan keputusan dan pemberian umpan baik atas kinerja, hasil-hasil proses penilaian dapat memberikan masukan informasi yang berguna tentang keberhasilan aktivitas staf misalnya proses penilaian kinerja dapat mengungkapkan keadaan pegawai baik dari segi kemampuan, Komitmen dan penggunaan waktu dalam melakukan aktivitasnya, keadaan tersebut dapat diantisipasi misalnya melalui aktivitas pelatihan maupun pengembangan.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2013), perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu (1) manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang; dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antarmanajer yang bersangkutan dengan karyawan.

Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

- Mengetahui pengembangan, yang meliputi (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan, dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- Pengambilan keputusan administratif yang meliputi : (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan

karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja, dan (d) mengidentifikasi yang buruk.

- Keperluan perusahaan yang meliputi : (a) perencanaan SDM, (b) menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d) informasi untuk identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap sistem SDM, dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- Dokumentasi yang meliputi : (a) kriteria untuk validasi penelitian, (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan (c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

c. Kegunaan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (20134), kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu :

- *Posisi tawar.* Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang obyektif dan rasional dengaserikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.
- *Perbaikan kinerja.* Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
- *Penyesuaian kompensasi.* Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya, bonus atau kompensasi lainnya.
- *Keputusan penempatan.* Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat.
- *Pelatihan dan pengembangan.* Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan; sedangkan kinerja baik mengindikasikan adanya potensi yang perlu dikembangkan.
- *Perencanaan dan pengembangan karier.* Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan sehingga dapat diselaraskan antara kebutuhan karyawan dan perusahaan.

- *Evaluasi proses staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen SDM.
- *Ketidakkuratan informasi*. Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai.
- *Kesempatan kerja yang adil*. Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
- *Mengatasi tantangan-tantangan eksternal*. Departemen SDM membantu karyawan mengatasi tantangan-tantangan eksternal, seperti masalah keluarga, keuangan, kesehatan, dan lain-lain.

B. Penelitian Terdahulu

1. Dari hasil penelitian Fiki (2017) menunjukkan bahwa Konflik Interpersonal memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung. Dimana kondisi lingkungan kerja, serta berbagai macam karakter rekan kerja ditempat kerja dapat berdampak bagi kualitas kinerja karyawan. Baik itu berdampak positif maupun berdampak negative. Hal ini dikarenakan konflik tidak selalu berdampak negative tetapi juga bisa berdampak positif.
2. Penelitian Nova (2017) menemukan bahwa konflik interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa konflik interpersonal yang terjadi di BPKP Perwakilan Provinsi Aceh akan memberikan pengaruh positif bagi peningkatan kinerja pegawainya, walaupun dalam jumlah yang kecil.
3. Penelitian Kelvin (2017) sampel penelitian yang digunakan sebanyak 34 orang karyawan dengan data yang diperoleh melalui angket. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis regresi linier

berganda. dari seluruh hasil pengujian dan analisis yang dilakukan maka dapat diketahui bahwa variabel bebas yang digunakan yakni pelatihan kerja mempengaruhi secara positif kinerja karyawan.

4. Penelitian Nassazi (2013) penelitian ini merupakan jurnal internasional dari *University Of Applied Sciences International Business, Business Economics and Tourism, Uganda*. Hasil penelitian dengan metode kualitatif dengan 120 responden, yang dilakukan dalam industri telekomunikasi di Uganda menunjukkan bahwa training sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang bekerja dalam sektor industri telekomunikasi.
5. Penelitian Elnaga Amir, & Amen Imran (2013) penelitian ini merupakan jurnal internasional dari *European Journal of Business and Management Saudi Arabia*. Hasil penelitian dengan metode kualitatif menunjukkan bahwa program training bagi karyawan secara simultan dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja dan kemampuan karyawan, hingga meningkatkan produktivitas organisasi.
6. Penelitian David dan Obadia (2017) dengan judul "*Effect Of Leadership Styles On Teacher's Performance Inprimary Schools Of Arusha District Tanzania*" hasilnya mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Guru. Ada kepemimpinan demokratis di sekolah dasar. Artinya, ada keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan mengenai masalah sekolah. Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja guru di Sekolah Dasar Kabupaten Meru Tanzania.

7. Penelitian Zaeema (2017) "*Influence of Leadership Style on Employees performance Evidence from Literatures*" menemukan bahwa sebagian besar penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan penting dengan kinerja karyawan maupun organisasional, Kepemimpinan transformasional bisa berkinerja lebih baik dalam kondisi normal.
8. Selanjutnya penelitian Aprinanto (2017) dengan judul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Di Mediasi Kepuasan Kerja (Survey Pada Pegawai Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta)*" sampel dalam penelitian ini berjumlah 107 orang pegawai negeri sipil dengan teknik penarikan metode penarikan sampel proporsional sampling. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM. Berdasarkan hasil analisis salah satunya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

C. Kerangka Konsep

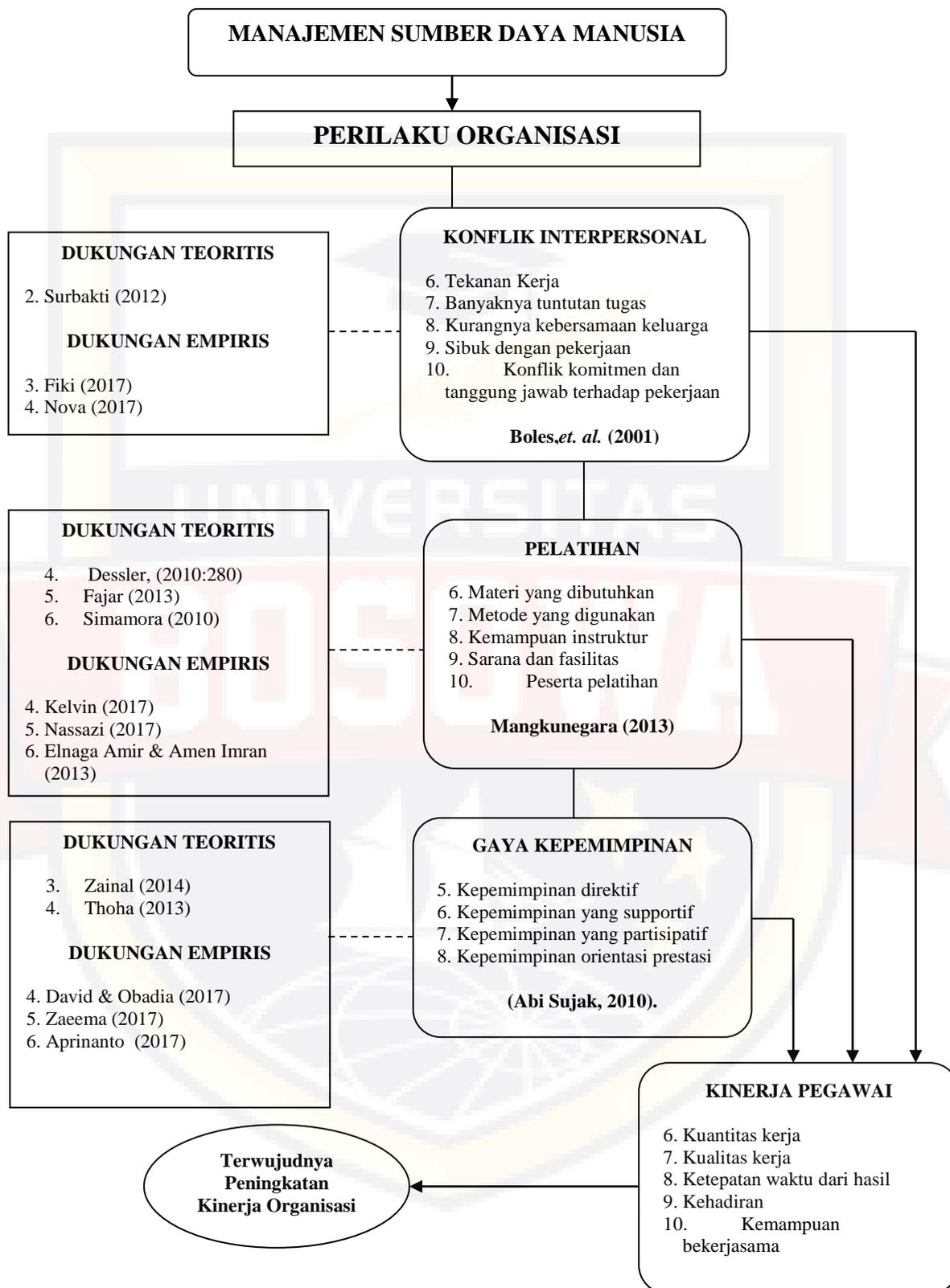
Peningkatan kinerja pegawai merupakan suatu kewajiban bagi instansi. Pegawai yang berkualitas akan cepat dalam menyelesaikan tugas dan kualitasnya baik. Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan memerlukan sosok pegawai yang berkualitas. Untuk memenuhi kebutuhan pegawai yang berkualitas tersebut. Pemimpin di instansi ini sangat memperhatikan *quality of work life* dan konflik interpersonal yang terjadi di instansi yang ada hubungannya dengan kinerja pegawai.

Konflik interpersonal mempengaruhi kinerja pegawai di instansi ini. Meskipun konflik erat sekali konotasinya dengan keadaan negatif dan selalu diposisikan sebagai penghambat kemajuan, namun konflik juga mempunyai sisi positif yakni konflik akan menambah kesenangan kerja. Hal ini tentu saja jika tidak terlalu ditanggapi secara serius, selain itu konflik meningkatkan produktivitas konflik berpotensi meningkatkan produktivitas jika disertai dengan dorongan dan tantangan untuk berprestasi (Surbakti, 2012). Hal ini menyatakan bahwa konflik juga berpengaruh positif secara teoritis.

UNIVERSITAS

BOSOWA





Gambar 2.1 Kerangka Konsep Penelitian

Selain konflik interpersonal Beberapa literatur teori telah menjelaskan mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai misalnya yang menurut (Dessler 2010:280), bahwa pelatihan adalah proses pembelajaran keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh karyawan baru untuk melaksanakan pekerjaan, selain itu menurut Fajar (2013:100), pelatihan adalah proses pembelajaran yang ditujukan kepada karyawan agar pelaksanaan pekerjaan memuaskan.

Pemimpin berperan penting dalam menyelesaikan konflik interpersonal dan mewujudkan kualitas kehidupan kerja pegawai yang sejahtera. Sehingga gaya kepemimpinan berpengaruh penting. Menurut Hasibuan (2013) gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Konflik berpotensi meningkatkan produktivitas jika disertai dengan dorongan dan tantangan untuk berprestasi (Surbakti, 2012). Hal ini menyatakan bahwa konflik juga berpengaruh positif secara teoritis.

D. Hipotesis

1. Hipotesis 1

Meskipun konflik erat sekali konotasinya dengan keadaan negatif dan selalu diposisikan sebagai penghambat kemajuan, namun konflik juga mempunyai sisi positif yakni konflik akan menambah kesenangan kerja. Hal ini tentu saja jika tidak terlalu ditanggapi secara serius, selain itu konflik meningkatkan produktivitas konflik berpotensi meningkatkan produktivitas jika disertai dengan dorongan dan tantangan untuk berprestasi (Surbakti, 2012). Hal ini menyatakan bahwa konflik juga berpengaruh positif secara teoritis.

Konflik interpersonal secara empiris tentunya berpengaruh terhadap kinerja. Dari hasil penelitian Fiki (2017) menunjukkan bahwa Konflik Interpersonal memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung. Dimana kondisi lingkungan kerja, serta berbagai macam karakter rekan kerja ditempat kerja dapat berdampak bagi kualitas kinerja karyawan. Baik itu berdampak positif maupun berdampak negative. Hal ini dikarenakan konflik tidak selalu berdampak negative tetapi juga bisa berdampak positif. Demikian juga Penelitian Nova (2017) menemukan bahwa konflik interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa konflik interpersonal yang terjadi di BPKP Perwakilan Provinsi Aceh akan memberikan pengaruh positif bagi peningkatan kinerja pegawainya, walaupun dalam jumlah yang kecil.

Berdasarkan beberapa kajian teori dan kajian empirik tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H_a : Konflik interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

2. Hipotesis 2

Beberapa literatur teori telah menjelaskan mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai misalnya yang menurut (Dessler 2010:280), bahwa pelatihan adalah proses pembelajaran keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh karyawan baru untuk melaksanakan pekerjaan, selain itu menurut Fajar (2013:100), pelatihan adalah proses pembelajaran yang ditujukan kepada

karyawan agar pelaksanaan pekerjaan memuaskan, demikian juga Simamora (2010) ia menyatakan pelatihan salah satunya bertujuan untuk memperbaiki kinerja, karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan

Secara empirikal penelitian tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Penelitian Kelvin (2017) dari seluruh hasil pengujian dan analisis yang dilakukan maka dapat diketahui bahwa variabel bebas yang digunakan yakni pelatihan kerja mempengaruhi secara positif kinerja karyawan. Penelitian Nassazi (2013) juga menunjukkan bahwa training sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang bekerja dalam sektor industri telekomunikasi.

Kemudian penelitian Elnaga Amir, & Amen Imran (2013) hasil penelitian menemukan bahwa program training bagi karyawan secara simultan dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja dan kemampuan karyawan, hingga meningkatkan produktivitas organisasi.

Berdasarkan beberapa kajian teori dan kajian empirik tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H_a : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

3. Hipotesis 3

Secara empiris gaya kepemimpinan mampu mempengaruhi kinerja pegawai, seperti pernyataan Zainal (2014:42) menyatakan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah,

keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Selain itu Thoha (2013) menyatakan Masing-masing pemimpin memiliki cara yang berbeda untuk mengarahkan, membimbing dan mengawasi karyawan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan pengikutnya dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawannya.

Kemudian secara empiris gaya kepemimpinan ternyata terbukti mampu mempengaruhi kinerja pegawai, hal ini sesuai hasil penelitian David dan Obadia (2017) dengan judul "*Effect Of Leadership Styles On Teacher's Performance Inprimary Schools Of Arusha District Tanzania*" hasilnya mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Guru. Selanjutnya hasil penelitian Zaeema (2017) "*Influence of Leadership Style on Employees performance Evidence from Literatures*" menemukan bahwa sebagian besar penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan penting dengan kinerja karyawan maupun organisasional, kepemimpinan transformasional bisa berkinerja lebih baik dalam kondisi normal. penelitian Aprinanto (2017) juga menemukan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Berdasarkan hal tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H_a : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Adapun alasan peneliti melakukan penelitian pada lokasi tersebut yaitu :

1. Hingga kini ini belum pernah ada penelitian di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan yang meneliti judul penelitian ini.
2. Rumusan masalah yang ditetapkan peneliti sangat sesuai dengan kondisi kantor saat ini.
3. Lokasi penelitian tersebut terjangkau oleh peneliti sehingga dapat mempercepat proses penyelesaian penelitian.

Waktu penelitian ini akan dilaksanakan selama 1 bulan, dengan rincian kegiatan, yaitu:

1. Mengurus izin penelitian pada instansi yang terkait serta mengonfirmasi untuk melakukan penelitian.
2. Selanjutnya peneliti memilih dan menghubungi responden yang terpilih dan memberikan kuesioner, serta melakukan wawancara.
3. Peneliti mengumpulkan kuesioner yang telah diisi oleh responden.
4. Peneliti melakukan olah data dengan bantuan *SPSS 24*.
5. Peneliti melakukan penyusunan hasil penelitian.

B. Desain dan Jenis Penelitian

Desain dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, yang menurut Sugiyono (2015) dikatakan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Metode kuantitatif digunakan apabila masalah merupakan penyimpangan antara yang seharusnya dengan yang terjadi, antara aturan dengan pelaksanaan, antara teori dengan praktik, antara rencana dengan pelaksanaan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah disebutkan, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk mengukur pendidikan dan pelatihan (diklat), kompetensi, kinerja pegawai dan pengembangan karir.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, Menurut Sugiyono (2015) “Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

Dalam hal ini metode kuantitatif yang digunakan adalah metode survey. Menurut Sugiyono (2015) metode penelitian survey adalah metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel sosiologis dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu,

teknik pengumpulan data dengan pengamatan (wawancara atau kuesioner) yang tidak mendalam, dan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan.

C. Populasi, Sampel dan Teknik Penentuan Sampel

1. Populasi Penelitian

Menurut Soemarno (2012) populasi diartikan sebagai himpunan semua hal yang ingin diketahui, dan biasanya juga disebut sebagai "universum". Populasi ini dapat berupa lembaga, individu, kelompok, dokumen, atau konsep. Populasi juga dapat diartikan sebagai jumlah keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga (akan dianalisis). Dalam konteks ini dapat dibedakan antara populasi target dan populasi survei. Populasi target adalah populasi yang telah kita tentukan sesuai dengan permasalahan penelitian, dan hasil penelitian dari populasi ini akan disimpulkan. Populasi survei merupakan populasi yang terliput dalam penelitian.

D. Populasi dalam pelaksanaan penelitian adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan dengan jumlah populasi saat ini mencapai 104 Orang .

2. Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2015). Berkaitan dengan teknik pengambilan sampel, Arikunto (2002) mengemukakan bahwa untuk sekedar ancer-ancer maka apabila subjek kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika subyeknya besar, dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih. Dalam

penelitian ini peneliti hanya akan menggunakan presisi 10 % untuk menjaga sampel agar tetap representative.

Untuk memenuhi kriteria tersebut maka pengukuran sampel dihitung dengan menggunakan rumus Slovin dalam Singarimbun (2006:62) sebagai berikut:

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

Keterangan :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Presisi (ditetapkan 10% dengan tingkat kepercayaan 90 %)

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 104 orang. Presisi pengambilan sampel adalah % untuk menjaga representatif dari sampel penelitian. Adapun perhitungannya :

$$n = \frac{104}{1 + 104(0,1)^2}$$

$$n = 51 \text{ (dibulatkan)}$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa jumlah sampel dalam penelitian berjumlah 51 orang.

3. Teknik Penentuan Sampel Penelitian

Dari jumlah sampel sebanyak 51 orang, maka penulis melakukan pengambilan sampel dengan teknik *nonprobability sampling*. Menurut Sugiyono (2015) *nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota

populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik ini meliputi sampel sistematis, kuota, insidental, purposive, jenuh dan *snowball*.

Dari kesemua teknik tersebut teknik sampel yang akan digunakan peneliti adalah teknik insidental. Menurut Sugiyono (2015) sampling insidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan/insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui cocok sebagai sumber data. Alasan peneliti menggunakan sampel ini adalah karena waktu penelitian yang relative singkat sehingga peneliti harus menyebarkan kuesioner kepada responden, sehingga dapat mempercepat proses penyelesaian penelitian.

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Data kuantitatif

Yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung. Dalam penelitian ini yang termasuk data kuantitatif adalah jumlah pegawai, hasil analisis data penelitian, dll.

b. Data kualitatif, yaitu data yang tidak dapat dinyatakan dalam bentuk angka-angka. Dalam penelitian ini yang termasuk data kualitatif adalah gambaran umum lokasi penelitian.

2. Sumber Data

Adapun sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Data Primer

Sumber primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2015). Sumber primer ini berupa catatan hasil wawancara yang diperoleh melalui wawancara yang penulis lakukan. Selain itu, penulis juga melakukan observasi lapangan dan mengumpulkan data dalam bentuk catatan tentang situasi dan kejadian di perpustakaan.

b. Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul data. Sumber data sekunder ini dapat berupa hasil pengolahan lebih lanjut dari data primer yang disajikan dalam bentuk lain atau dari orang lain (Sugiyono, 2015). Data ini digunakan untuk mendukung informasi dari data primer yang diperoleh baik dari wawancara, kuesioner maupun dari observasi langsung ke lapangan. Penulis juga menggunakan data sekunder hasil dari studi pustaka. Dalam studi pustaka, penulis membaca literatur-literatur yang dapat menunjang penelitian, yaitu literatur-literatur yang berhubungan dengan penelitian ini.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Metode Wawancara, merupakan teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung, untuk memperoleh data yang lebih lengkap dan akurat. Wawancara yang dilakukan yaitu mengenai masalah yang berkaitan dengan penelitian ini.

2. Metode Kuesioner, merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membagikan daftar pernyataan kepada responden yang merupakan pegawai untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

3. Studi Pustaka, merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan bersumber dari media cetak seperti buku, majalah, koran maupun hasil penelitian.

Setelah ditetapkan item-item dari variabel yang diteliti, maka langkah selanjutnya mengadakan pengukuran atas variabel-variabel tersebut. Adapun pengukuran yang digunakan untuk mengukur jawaban responden adalah menggunakan skala Likert (Sugiyono, 2015). Caranya menghadapkan responden dengan daftar pertanyaan sebagai alat untuk pengumpulan data atau informasi dari responden.

Indikator ukuran skor tersebut yaitu : 1) Jawaban sangat setuju dengan nilai skor 5 menggunakan notasi (SS); 2) Jawaban setuju dengan nilai skor 4 menggunakan notasi (S); 3) Jawaban netral dengan nilai skor 3 menggunakan notasi (N); 4) Jawaban tidak setuju dengan nilai skor 2 menggunakan notasi (TS); 5) Jawaban sangat tidak setuju dengan nilai skor 1 menggunakan notasi (STS).

F. Teknik Analisis Data

Adapun teknik Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain :

1. Analisis Deskriptif

Sugiyono (2012:147) menyebutkan bahwa teknik analisis data pada penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Dalam penelitian ini analisis data akan menggunakan teknik statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2012:148) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

2. Analisis Kuantitatif

Metode analisis ini merupakan metode analisis yang dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban kuesioner. Pada dasarnya data penelitian ini adalah kualitatif, namun agar dapat dianalisis dengan menggunakan analisis statistik, maka data kualitatif tersebut dikuantitatifkan sehingga hasil yang diperoleh diharapkan memberi gambaran yang jelas dan tidak menyimpang dari kenyataan. Analisis kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan analisis :

a. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Agar instrumen yang dipakai dalam penelitian ini dapat berfungsi dengan baik sebagaimana yang diharapkan, maka instrumen tersebut perlu diuji validitas dan reliabilitasnya.

1. Uji Validitas Instrumen

Sebelum instrumen penelitian digunakan untuk mengumpulkan data perlu dilakukan pengujian validitas. Hal ini digunakan untuk mendapatkan data yang valid dari instrumen yang valid. Menurut Sugiyono (2012:121) “hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti”. Pengujian instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.

Ghozali (2013) menyatakan Uji validitas dilakukan dengan cara melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Teknik pengujiannya menggunakan teknik korelasi *product moment* dan *pearson* dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%, untuk mengetahui keeratan pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Caranya dengan mengkorelasikan antara skor item pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan bantuan melalui paket program SPSS 24. Dengan kriteria probabilitas kurang dari 0,05.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Menurut Sugiyono (2012:121) “instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.” Setelah instrumen di uji validitasnya maka langkah selanjutnya yaitu menguji reliabilitas.

Adapun menurut Ghazali (2013) pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

1. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang: disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
2. *One Shot* atau pengukuran sekali saja: disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau pengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). (Ghozali, 2013)

Dalam penelitian ini akan dilakukan menggunakan pengukuran reliabilitas cara kedua yaitu *One Shot* atau pengukuran sekali saja. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dibantu dengan SPSS 24 untuk uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Hasil dari uji statistik *Cronbach Alpha* (α) akan menentukan instrument yang digunakan dalam penelitian ini reliabel digunakan atau tidak dengan nilai minimal 0,60.

b. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

Ghozali (2013) menyatakan Uji Multikolinearitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen), cara mendeteksi terhadap adanya multikolinearitas dalam model regresi adalah sebagai berikut :

- a. Besarnya *variabel inflation factor* / VIF pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas yaitu nilai VIF < 10.
- b. Besarnya toleransi pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas yaitu *tolerance* > 0,10.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heterkodesastisitas. Kebanyakan data cross section mengandung situasi heterokedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar), Ghozali (2013).

Uji heterokedastisitas akan dilakukan dengan metode Uji Glejser. Duwi Priyatno (2016) menyatakan *Uji Glejser* yaitu meregresikan absolute residual dengan masing-masing variabel independen. Jika pada uji t nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolute residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi heterokedastisitas.

3. Uji Normalitas

Ghozali, (2013) menyatakan Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual

memiliki distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid. Model regresi yang baik adalah model yang berdistribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan uji statistik, dengan cara melihat nilai kurtosis dan skewness dari residual. Metode ini disebut juga uji *kolmogorov smirnov*, adapun kriteria sebagai berikut :

- a. Jika hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka data dinyatakan tidak berdistribusi normal.
- b. Jika hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka data dinyatakan berdistribusi normal.

4. Uji Linearitas

Duwi Priyatno (2016) menyatakan uji linearitas merupakan uji prasyarat yang biasanya dilakukan jika akan melakukan analisis korelasi pearson atau regresi linear. Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel secara signifikan mempunyai hubungan yang linear atau tidak.

Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*deviation from Linearity*) kurang dari 0,05.

c. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda menurut Sugiyono (2012) digunakan oleh peneliti bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik

turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya).

Analisis regresi berganda diolah dengan melalui program statistik SPSS 24 *for windows*. Dengan menggunakan regresi akan diperoleh nilai koefisien regresi yang digunakan untuk menuliskan persamaan regresinya. Dari persamaan regresi tersebut akan diketahui pengaruh dari variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikatnya (*dependent variable*).

Dengan teori sebagai berikut:

$$\mathbf{KNP = a + \beta KIP + \beta PLT + \beta GKP + e}$$

Keterangan :

KNP	=	Variabel Kinerja Pegawai
A	=	Konstanta
β_1	=	Koefisien Regresi Variabel Konflik Interpersonal
β_2	=	Koefisien Regresi Variabel Pelatihan
β_3	=	Koefisien Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan
KIP	=	Variabel Konflik Interpersonal
PLT	=	Variabel Pelatihan
GKP	=	Variabel Gaya Kepemimpinan
E	=	Variabel Lain Diluar Penelitian/kesalahan pengganggu

d. Pengujian Hipotesis

1. Analisis Parsial (Uji T)

Secara parsial, pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t-test. Menurut Ghozali (2013) “uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen”. Adapun kriteria pengujian Uji T adalah sebagai berikut :

- a. Jika tingkat signifikansi $< 0,05$ dan $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini berarti bahwa ada pengaruh positif dan signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.
- b. Jika tingkat signifikansi $> 0,05$ dan $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ maka H_a ditolak dan H_0 diterima, hal ini berarti bahwa tidak ada pengaruh positif dan signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

2. Analisis Koefisien Determinasi

Menurut Ghozali (2015) ‘koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model menerangkan variasi variabel independen’. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas, sebaliknya nilai R^2 yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi.

G. Variabel Penelitian

Berdasarkan teori yang telah diuraikan, maka variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu :

1. Variabel bebas atau *independent variable* (X) merupakan variabel yang variasinya mempengaruhi variabel lain. Variabel tersebut adalah konflik interpersonal dan pelatihan dan gaya kepemimpinan..

2. Variabel terikat atau *dependent variable* (Y) merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel yang lain. Variabel terikat dalam hal ini adalah kinerja pegawai.

H. Defenisi Operasional Variabel Penelitian

1. Variabel Independen Konflik Interpersonal

Dwijanti (2000) menyatakan bahwa konflik interpersonal merupakan konflik yang berkaitan dengan perselisihan antara dua orang anggota organisasi dan terjadi karena adanya perbedaan individual atau pun keterbatasan sumber daya dan ketidaksesuaian tindakan antara pihak yang berhubungan. Konflik interpersonal akan diukur melalui indikator yang menurut oleh Boles,*et. al.* (2001) yakni: 1) Tekanan kerja; 2) Banyaknya tuntutan tugas; 3) Kurangnya kebersamaan keluarga; 4) Sibuk dengan pekerjaan; 5) konflik komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

2. Variabel Independen Pelatihan

Mangkunegara (2013) menyatakan pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pengukuran instrument atau item pernyataan ini didasarkan pada indikator pendidikan yang Menurut oleh Mangkunegara (2013) ia menyebutkan indikator-indikator pelatihan yaitu : a) Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas; b) kualifikasi pelatih; c) Kesesuaian materi pelatihan; d) Kesesuaian metode pelatihan; e) persyaratan peserta pelatihan.

3. Variabel Gaya Kepemimpinan

Zainal (2014:42) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Variabel ini akan diukur melalui : 1) Gaya Kepemimpinan Direktif; 2) Kepemimpinan Supportif; 3) Kepemimpinan Partisipatif; 4) kepemimpinan Orientasi prestasi, (Abi Sujak, 2010).

4. Variabel Dependen Kinerja Pegawai

Sedarmayanti (2013,259) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral etika. Indikator penelitian ini didasarkan pada penelitian Baro (2012) dan pendapat Mathis dan Jackson (2011), yaitu:

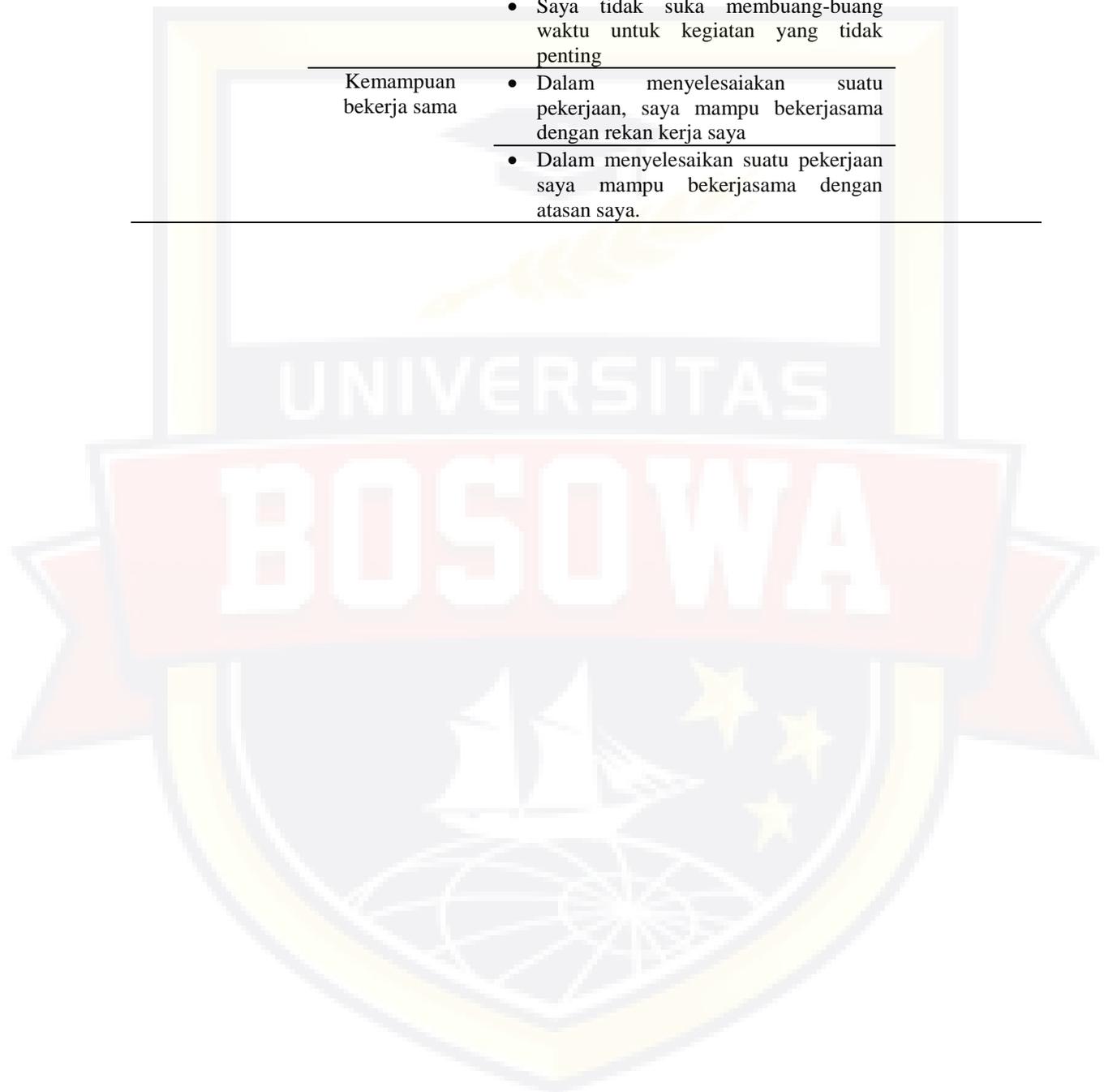
- a. Kuantitas dari hasil, terkait dengan jumlah pekerjaan menurut uraian pekerjaan sesuai dengan hasil kerja yang diselesaikan.
- b. Kualitas dari hasil, terkait dengan kualitas hasil kerja yang diselesaikan sesuai dengan standar kerja..
- c. Ketepatan waktu dari hasil, terkait dengan waktu penyelesaian pekerjaan yang ditugaskan.
- d. Kehadiran, terkait dengan kehadiran/keberadaan di tempat kerja.
- e. Kemampuan bekerjasama, terkait dengan kemampuan melakukan kerjasama dengan rekan kerja.

Tabel 3.1
Penjabaran Variabel, Indikator, Item dan Sumber Acuan Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Konflik Interpersonal	Tekanan Kerja	• Saat ini dikantor , terdapat banyak tuntutan pekerjaan yang harus segera diselesaikan	Boles, <i>et. al.</i> (2001)
		• Pekerjaan saya dikantor saat ini sangat menguras waktu, tenaga dan pikiran saya	
	Banyaknya tuntutan tugas	• Saya dapat membagi waktu dengan baik disaat pekerjaan menumpuk	
		• Banyaknya tuntutan tugas membuat saya memilih waktu kerja lembur	
	Kurangnnya kebersamaan keluarga	• Banyaknya tugas dikantor membuat waktu untuk kebersamaan dalam keluarga berkurang	
		• Hari libur terkadang digunakan untuk kerja lembur dikantor	
	Sibuk dengan pekerjaan	• Adanya tekanan dari pimpinan untuk kerja berkualitas dan tepat waktu membuat saya sibuk menyelesaikan tugas itu	
• Tuntutan pekerjaan yang banyak sudah biasa saya hadapi			
Konflik komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan	• Meskipun terdapat konflik dalam pekerjaan ini saya akan tetap menyelesaikannya dengan baik		
	• Konflik yang terjadi dalam pekerjaan membuat saya bekerja lebih baik dari sebelumnya		
	• Konflik akan menambah pengalaman kerja saya		
Pelatihan	Materi Yang Dibutuhkan	• Materi pelatihan yang diberikan saat training, merupakan materi yang belum pernah diketahui sebelumnya.	Mangkunegara (2013)
		• Materi pelatihan yang diberikan saat training, sesuai dengan tugas dan pekerjaan saya dilapangan.	
	Metode Yang Digunakan	• Metode pelatihan yang digunakan oleh Instruktur saat training, dapat dipahami karyawan.	
		• Metode pelatihan yang digunakan oleh Instruktur saat training, sesuai dengan job description karyawan.	
	Kemampuan Instruktur Pelatihan	• Instruktur saat training merupakan orang yang ahli di bidangnya.	
		• Instruktur saat training menguasai materi dan metode yang digunakan.	
Sarana dan Fasilitas Pelatihan	• Sarana pelatihan (buku, modul dan alat peraga) yang diberikan saat pelaksanaan training memadai		

		<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitas pelatihan (ruangan, akomodasi, konsumsi dan uang saku) yang diberikan saat pelaksanaan training sesuai dengan standar 	
	Peserta Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> • Kualifikasi Peserta training memenuhi ketentuan maupun persyaratan yang ditetapkan perusahaan. • Peserta pelatihan diberikan penugasan terkait evaluasi materi pelatihan 	
Gaya Kepemimpinan	Kepemimpinan Direktif	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin menetapkan keputusan sendiri dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kerja • Pemimpin senantiasa melakukan pengawasan ketat dan memberikan instruksi secara ketat serta cenderung memberikan hukuman dari pada imbalan 	(Abi Sujak, 2010).
	Kepemimpinan Yang Supportif	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin menunjukkan perhatian, bersahabat dan mudah ditemui • Pimpinan senantiasa memberikan dukungan ketika ada permasalahan terkait pekerjaan 	
	Kepemimpinan Partisipatif	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin menggunakan imbalan sebagai alat pendorong produktivitas kerja • Pemimpin mengikut sertakan pegawai dalam merumuskan pelaksanaan kerja • Pemimpin mampu mengatasi perbedaan dan kesulitan serta bersedia menanggung keberhasilan maupun kegagalan. 	
	Kepemimpinan Orientasi Prestasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin memberikan kepercayaan penuh pada bawahannya dan membuat pekerjaan menarik dan menantang. • Pemimpin mendorong bawahan untuk senantiasa meningkatkan Pendidikan dan pelatihan untuk memacu prestasi. • Pimpinan memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai lainnya untuk meningkatkan jenjang pendidikan pegawai 	
Kinerja Pegawai	Kuantitas kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Saya perlu bekerja dengan cekatan teliti, terampil dan tepat sasaran • Skill yang saya miliki sesuai dengan job des saya 	Mathis dan Jackson (2011),
	Kualitas Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil kerja saya senantiasa sesuai dengan harapan • Hasil kerja saya senantiasa mendapatkan apresiasi dari rekan kerja saya dan pimpinan 	
	Ketepatan waktu dari hasil	<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan yang dibebankan harus selesai tepat waktu dan tanpa ada kesalahan 	

-
- | | |
|------------------------|---|
| Kehadiran | <ul style="list-style-type: none">• Tepat waktu membuat saya mampu mengatur jadwal pekerjaan• Saya senantiasa berada di tempat kerja sesuai jam kerja, kecuali ada dinas luar• Saya tidak suka membuang-buang waktu untuk kegiatan yang tidak penting |
| Kemampuan bekerja sama | <ul style="list-style-type: none">• Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja saya• Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan saya mampu bekerjasama dengan atasan saya. |
-



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sekretariat Daerah (SEKDA) Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan merupakan unsur pembantu pimpinan Pemerintah Kabupaten yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati. Secara Singkat Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan bertugas membantu Bupati dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh Perangkat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Sekretaris Daerah untuk kabupaten/kota diangkat dan diberhentikan oleh Gubernur atas usul Bupati.

A. Deskripsi Karakteristik Responden

Populasi dalam pelaksanaan penelitian adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan dengan jumlah populasi saat ini mencapai 104 Orang, dari jumlah populasi tersebut peneliti menentukan sampel sebanyak 51 orang. Responden penelitian ini terbagi dalam beberapa golongan.

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Ket
Usia	< 30 Tahun	5 Orang	

	31-40 Tahun	22 Orang
	41-50 Tahun	9 Orang
	51-60 Tahun	2 Orang
Jenis Kelamin	Laki-Laki	28 Orang
	Perempuan	23 Orang
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	8 Orang
	DIPLOMA	7 Orang
	S1	29 Orang
	S2	7 Orang
	S3	-
Pangkat/Golongan	I/a	
	I/b	
	I/c	8 Orang
	I/d	
	II/a	
	II/b	
	II/c	13 Orang
	II/d	
	III/a	
	III/b	
	III/c	17 Orang
	III/d	
	IV/a	
	IV/b	13 Orang

	IV/c	
	IV/d	
	IV/e	
	0-3 Tahun	4 Orang
	4-8 Tahun	7 Orang
Masa Kerja	9- 15 Tahun	12 Orang
	16 – 30 Tahun	13 Orang
	Lebih Dari 35 Tahun	15 Orang

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2018.

Dari 51 orang responden terdapat 22 orang yang berusia interval 31-40 tahun, 9 orang berusia interval 41-50 tahun, 5 orang berusia kurang dari 30 tahun dan hanya terdapat 2 orang yang berusia interval 51-60 tahun. Hasil ini menunjukkan bahwa sangat sedikit pegawai yang berusia lanjut, Saat pegawai berusia lanjut, mereka harus melakukan banyak penyesuaian. Umumnya prestasi kerja pegawai usia lanjut dan usia muda kurang lebih sama. Kelemahan yang timbul dalam kaitannya dengan usia sering kali diimbangi dengan peningkatan diberbagai segi lain. Contohnya, beberapa pegawai usia lanjut harus bekerja dengan tempo yang lebih lambat, tapi mereka mengimbangi kekurangan ini dengan meningkatkan keterandalan, kualitas pekerjaan, kehadiran, dan upaya lebih besar.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat 28 orang berjenis kelamin laki-laki dan 23 orang berjenis kelamin perempuan yang kesemuanya merupakan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Hasil ini menjelaskan bahwa dengan lebih banyaknya pegawai yang berjenis

kelamin laki-laki menunjukkan bahwa dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh Perangkat Daerah banyak diperankan oleh pegawai yang berjenis kelamin laki-laki.

Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa terdapat 29 orang yang berpendidikan sarjana (S1), 7 orang berpendidikan Magister (S2), 7 orang berpendidikan Diploma dan hanya 8 orang yang berpendidikan SMA/SMK. Tingkat pendidikan seseorang dapat mempengaruhi pengalaman kerja, dengan arti semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai, maka akan semakin tinggi keahlian dan keterampilan, sehingga pengalaman kerja akan meningkat.

Berdasarkan tabel 4.1 dapat disimpulkan bahwa terdapat 13 orang yang memiliki pangkat/golongan IV (Pembina), 17 orang bergolongan III (Penata), 13 orang bergolongan II (Pengatur) dan hanya terdapat 8 orang yang bergolongan I (Juru). Hasil ini menunjukkan bahwa responden yang paling banyak adalah responden yang memiliki golongan III (Penata).

Masa kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan terlihat bervariasi, hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa responden yang bekerja selama lebih dari 35 tahun merupakan responden terbanyak, kemudian diikuti oleh responden yang memiliki masa kerja 16-30 tahun. Selanjutnya terdapat 12 orang yang memiliki masa kerja selama 9-15 tahun. Responden dengan masa kerja terendah adalah responden yang memiliki masa kerja 0-3 tahun, responden pada golongan ini juga merupakan responden terkecil. Rendahnya responden pada masa kerja 0-3 tahun di instansi ini

menunjukkan bahwa di Sekretariat Daerah pegawainya memiliki masa kerja yang dominan sehingga kaya akan pengalaman dan kompetensi.

B. Deskripsi Variabel Penelitian

1. Konflik Interpersonal

Konflik interpersonal akan diukur melalui indikator yang Boles, *et. al.* (2001) yakni: 1) Tekanan kerja; 2) Banyaknya tuntutan tugas; 3) Kurangnya kebersamaan keluarga; 4) Sibuk dengan pekerjaan; 5) konflik komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Hasil Pengukuran variabel Konflik interpersonal dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2

Deskripsi Variabel Konflik Interpersonal

KODE	Persepsi Responden (Orang)					Mean
	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	
KIP1	29	22	-	-	-	4,57
KIP2	24	27	-	-	-	4,47
KIP3	27	24	-	-	-	4,53
KIP4	27	24	-	-	-	4,53
KIP5	24	22	3	-	-	4,41
KIP6	30	21	-	-	-	4,59
KIP7	21	29	1	-	-	4,39
KIP8	26	24	1	-	-	4,49
KIP9	28	23	-	-	-	4,55

KIP10	32	18	1	-	-	4,61
KIP11	29	22	-	-	-	4,47
Mean Variabel						4,51

Sumber : Output SPSS 24, 2018 (Lampiran 3)

Hasil analisis frekuensi jawaban responden menunjukkan bahwa pernyataan yang berpengaruh paling tinggi terhadap konflik interpersonal adalah KIP10 (Konflik yang terjadi dalam pekerjaan membuat saya bekerja lebih baik dari sebelumnya). Sedangkan pernyataan yang pengaruhnya paling kecil yakni KIP7 (Adanya tekanan dari pimpinan untuk kerja berkualitas dan tepat waktu membuat saya sibuk menyelesaikan tugas itu).

2. Pelatihan

Pengukuran instrument atau item pernyataan variabel pelatihan ini didasarkan pada indikator pendidikan yang menurut Mangkunegara (2013) ia menyebutkan indikator-indikator pelatihan yaitu : a) Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas; b) kualifikasi pelatih; c) Kesesuaian materi pelatihan; d) Kesesuaian metode pelatihan; e) persyaratan peserta pelatihan. Hasil Pengukuran variabel pelatihan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Deskripsi Variabel Pelatihan

Persepsi Responden (Orang)						
KODE	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	Mean
PLT1	34	17	-	-	-	4,67
PLT2	35	15	1	-	-	4,67
PLT3	34	17	-	-	-	4,67
PLT4	32	17	2	-	-	4,59
PLT5	27	23	1	-	-	4,51
PLT6	33	17	1	-	-	4,63
PLT7	23	28	-	-	-	4,45
PLT8	26	25	-	-	-	4,51
PLT9	27	23	1	-	-	4,51
PLT10	29	21	1	-	-	4,55
Mean Variabel						4,57

Sumber : Output SPSS 24, 2018 (Lampiran 3)

Hasil analisis frekuensi jawaban responden menunjukkan bahwa PLT7 (Sarana pelatihan buku, modul dan alat peraga yang diberikan saat pelaksanaan training memadai) merupakan pernyataan yang berpengaruh paling kecil kontribusinya terhadap pelatihan. Sedangkan pernyataan yang paling tinggi pengaruhnya yakni PLT1 (Materi pelatihan yang diberikan saat training, merupakan materi yang belum pernah diketahui sebelumnya), PLT2 (Materi

pelatihan yang diberikan saat training, sesuai dengan tugas dan pekerjaan saya dilapangan) dan PLT3 (Metode pelatihan yang digunakan oleh Instruktur saat training, dapat dipahami pegawai).

3. Gaya Kepemimpinan

Zainal (2014:42) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Variabel ini telah diukur melalui indikator : 1) Gaya Kepemimpinan Direktif; 2) Kepemimpinan Supportif; 3) Kepemimpinan Partisipatif; 4) kepemimpinan Orientasi prestasi, (Abi Sujak, 2010). Hasil Pengukuran variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4

Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

KODE	Persepsi Responden (Orang)					Mean
	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	
GKP1	28	19	4	-	-	4,47
GKP2	31	16	4	-	-	4,53
GKP3	25	25	1	-	-	4,47
GKP4	30	19	2	-	-	4,55
GKP5	25	23	3	-	-	4,43
GKP6	25	22	4	-	-	4,41

GKP7	29	20	2	-	-	4,53
GKP8	31	18	2	-	-	4,57
GKP9	23	28	-	-	-	4,45
GKP10	24	26	1	-	-	4,45
Mean Variabel						4,48

Sumber : Output SPSS 24, 2018 (Lampiran 3)

Hasil analisis frekuensi jawaban responden menunjukkan bahwa pernyataan yang berpengaruh paling tinggi terhadap variabel gaya kepemimpinan adalah pernyataan GKP8 (Pemimpin mampu mengatasi perbedaan dan kesulitan serta bersedia menanggung keberhasilan maupun kegagalan). Sedangkan pernyataan yang paling kecil pengaruhnya adalah pernyataan GKP6 (Pemimpin mengikut sertakan pegawai dalam merumuskan pelaksanaan kerja).

4. Kinerja Pegawai

Sedarmayanti (2013,259) mengatakan bahwa kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral etika. Indikator penelitian ini didasarkan pada penelitian Baro (2012) dan pendapat Mathis dan Jackson (2011), Hasil Pengukuran variabel kinerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Persepsi Responden (Orang)						
KODE	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	Mean
KNP1	25	26	-	-	-	4,67
KNP2	23	27	1	-	-	4,67
KNP3	24	27	-	-	-	4,67
KNP4	19	32	-	-	-	4,59
KNP5	24	27	-	-	-	4,51
KNP6	23	28	-	-	-	4,63
KNP7	26	24	1	-	-	4,45
KNP8	30	20	1	-	-	4,51
KNP9	23	26	2	-	-	4,51
KNP10	22	29	-	-	-	4,55
Mean Variabel						4,57

Sumber : Output SPSS 24, 2018 (Lampiran 3)

Hasil analisis frekuensi jawaban responden menunjukkan bahwa pernyataan yang berpengaruh paling tinggi terhadap variabel kinerja pegawai adalah pernyataan KNP1 (Saya perlu bekerja dengan cekatan teliti, terampil dan tepat sasaran), KNP2 (Skill yang saya miliki sesuai dengan job des saya) dan KNP3 (Hasil kerja saya senantiasa sesuai dengan harapan), sedangkan

pernyataan yang paling kecil pengaruhnya adalah pernyataan KNP7 (Saya senantiasa berada di tempat kerja sesuai jam kerja, kecuali ada dinas luar).

C. Pengujian Kualitas Instrumen

1. Uji Validitas

Ghozali (2013) menyatakan uji validitas dilakukan dengan cara melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Teknik pengujiannya menggunakan teknik korelasi *product moment* dan *pearson* dengan menggunakan tingkat signifikansi 2,5 %, untuk mengetahui keeratan pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Untuk menguji validitas maka terlebih dahulu harus menentukan r-tabelnya

dengan cara :

$$\begin{aligned}
 r - \text{tabel} &= \text{Jumlah Sampel} - 2 \\
 &= 40 - 2 \\
 &= 38 \text{ (pada taraf signifikansi } 0,025) \\
 &= 0,366
 \end{aligned}$$

Penelitian ini merupakan penelitian satu arah/satu sisi, sehingga jika dilihat pada tabel r (korelasi *pearson*) nilai r-tabel 38 pada uji satu sisi adalah 0,366. Tabel dibawah ini menunjukkan bahwa hasil uji validitas instrumen variabel independen dan dependen menunjukkan kesemua item instrument penelitian adalah valid, sehingga dapat dilakukan ke tahapan pengujian selanjutnya.

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Kode	(r-hitung)	(r-tabel)	Keterangan
Konflik Interpersonal	KIP1	0,652	0,366	Valid
	KIP2	0,452	0,366	Valid
	KIP3	0,366	0,366	Valid
	KIP4	0,622	0,366	Valid
	KIP5	0,469	0,366	Valid
	KIP6	0,455	0,366	Valid
	KIP7	0,500	0,366	Valid
	KIP8	0,395	0,366	Valid
	KIP9	0,566	0,366	Valid
	KIP10	0,382	0,366	Valid
	KIP11	0,381	0,366	Valid
Pelatihan	PLT1	0,508	0,366	Valid
	PLT2	0,359	0,366	Valid
	PLT3	0,448	0,366	Valid
	PLT4	0,455	0,366	Valid
	PLT5	0,583	0,366	Valid
	PLT6	0,467	0,366	Valid
	PLT7	0,391	0,366	Valid
	PLT8	0,369	0,366	Valid
	PLT9	0,371	0,366	Valid
	PLT10	0,438	0,366	Valid
Gaya	GKP1	0,708	0,366	Valid
Kepemimpinan	GKP2	0,674	0,366	Valid

	GKP3	0,378	0,366	Valid
	GKP4	0,523	0,366	Valid
	GKP5	0,826	0,366	Valid
	GKP6	0,796	0,366	Valid
	GKP7	0,677	0,366	Valid
	GKP8	0,611	0,366	Valid
	GKP9	0,386	0,366	Valid
	GKP10	0,349	0,366	Valid
Kinerja Pegawai	KNP1	0,503	0,366	Valid
	KNP2	0,553	0,366	Valid
	KNP3	0,512	0,366	Valid
	KNP4	0,544	0,366	Valid
	KNP5	0,588	0,366	Valid
	KNP6	0,477	0,366	Valid
	KNP7	0,355	0,366	Valid
	KNP8	0,480	0,366	Valid
	KNP9	0,488	0,366	Valid
	KNP10	0,565	0,366	Valid

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 24, 2018 (Lampiran 5)

2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2012:121) “instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Setelah instrumen di uji validitasnya maka langkah selanjutnya yaitu menguji reliabilitas. Suatu konstruks atau variabel dinyatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,70

(Ghozali, 2013). Pengujian reliabilitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.7

Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel Penelitian	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	N Of Items	Kategori
Konflik Interpersonal	0,707	11	Reliabel
Pelatihan	0,731	10	Reliabel
Gaya kepemimpinan	0,843	10	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,779	10	Reliabel

Sumber : Hasil analisis data SPSS 24, 2017 (Lampiran 5)

Kesimpulannya adalah hasil uji reliabilitas instrumen kesemua variabel penelitian menunjukkan bahwa, penelitian mempunyai koefisien keadaan/alpha lebih besar dari 0,7 sehingga semua instrumen dinyatakan *reliabel*, dengan demikian data penelitian tersebut bersifat valid dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

D. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

Ghozali (2013) menyatakan uji multikolinearitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Uji Multikolinearitas digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas. Pengujian ini dilakukan dengan cara dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factors*) dan nilai tolerance. Jika tolerance >

0,10 dan nilai VIF < 10 maka dinyatakan tidak terjadi korelasi sempurna antara variabel independen dan sebaliknya. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Multikolinearitas

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Konflik Interpersonal	0,784	1,275	Non Multikol
Pelatihan	0,693	1,443	Non Multikol
Gaya kepemimpinan	0,836	1,196	Non Multikol

Sumber : Hasil analisis data SPSS 24, 2018 (Lampiran 6)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa angka *tolerance* dari variabel independen semuanya menunjukkan angka > 0,10, hal ini berarti bahwa tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Kemudian angka *variabel inflation factor* (VIF) tidak ada satupun dari variabel independen yang menunjukkan angka < 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas antara variabel independen tersebut.

2. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau

tidak terjadi heterkedastisitas. Kebanyakan data *cross section* mengandung situasi heterokedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar), Ghozali (2013).

Uji heterokedastisitas akan dilakukan dengan metode Uji Glejser. Duwi Priyatno (2016) menyatakan *Uji Glejser* yaitu meregresikan *absolute residual* dengan masing-masing variabel independen. Jika pada uji t nilai signifikansi antara variabel independen dengan *absolute residual* lebih dari 0,05 maka tidak terjadi heterokedastisitas. Adapun hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.9

Hasil Pengujian Heterokedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	.641	.337		1.903	.063
	Konflik_Interpersonal	-.123	.067	-.290	-1.837	.073
	Pelatihan	.036	.077	.077	.458	.649
	Gaya_Kepemimpinan	-.027	.045	-.089	-.585	.562

a. Dependent Variable: ress

Sumber : Hasil analisis data SPSS 24, 2018 (Lampiran 7)

Berdasarkan Hasil uji heterokedastisitas dapat dinyatakan bahwa nilai signifikansi variabel konflik interpersonal (0,073), signifikansi variabel pelatihan (0,649) dan signifikansi variabel gaya kepemimpinan (0,562). Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas antar

variabel independen, karena nilai signifikansi masing-masing variabel telah lebih dari 0,05.

3. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid. Model regresi yang baik adalah model yang berdistribusi normal. Metode ini disebut juga uji *kolmogorov smirnov*, Ghozali (2013). Hasil penelitian dikategorikan berdistribusi normal jika nilai signifikansi berada diatas 0,50.

Tabel 4.9

Hasil Pengujian Normalitas

Variabel Bebas	Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Keterangan
Konflik Interpersonal	0,255	Berdistribusi Normal
Pelatihan	0,352	Berdistribusi Normal
Gaya kepemimpinan	0,124	Berdistribusi Normal
Kinerja	0,221	Berdistribusi Normal

Sumber : Hasil analisis data SPSS 24, 2018 (Lampiran 6)

Berdasarkan tabel diatas dapat dinyatakan bahwa nilai signifikansi hasil pengujian masing-masing variabel independen dan dependen telah berada di atas 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal.

E. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis secara parsial digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen secara parsial, apakah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel dependen. Model hipotesis dalam penelitian ini adalah satu sisi, jadi untuk melakukan pengujian hipotesis peneliti akan ditentukan terlebih dahulu t-tabel pada signifikansi 0,025 melalui rumus berikut ini :

$$Df = \text{Jumlah sampel} - (\text{jumlah variabel independen} + \text{variabel independen}) - 1$$

$$Df = 40 - 4 - 1$$

$$Df = 35 \text{ pada taraf signifikansi } 0,025$$

$$t\text{-tabel} = 2,030$$

1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama dinyatakan bahwa bahwa konflik interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Hasil pengujian terhadap variabel konflik interpersonal menunjukkan bahwa nilai *unstandardized coefficients* (B) konflik interpersonal terhadap kinerja sebesar 0,534 kemudian nilai t-hitung sebesar 2,050 > t-tabel 4,589 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel konflik interpersonal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Dengan demikian hipotesis pertama dinyatakan dapat diterima kebenarannya.

2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua dinyatakan bahwa bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Hasil pengujian terhadap variabel pelatihan menunjukkan bahwa nilai *unstandardized coefficients* (B) pelatihan terhadap kinerja sebesar 0,382 kemudian nilai *t*-hitung sebesar 2,050 > *t*-tabel 2,828 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,007 < 0,05. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Dengan demikian hipotesis pertama dinyatakan dapat diterima kebenarannya.

3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga dinyatakan bahwa bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Hasil pengujian terhadap variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa nilai *unstandardized coefficients* (B) gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,183 kemudian nilai *t*-hitung sebesar 2,050 > *t*-tabel 2,311 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,025 < 0,05. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Dengan demikian hipotesis pertama dinyatakan dapat diterima kebenarannya.

F. Analisis Regresi Linear Berganda

Pengujian pengaruh konflik interpersonal, pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Teknik ini digunakan untuk meramalkan pengaruh dua variabel atau lebih variabel bebas (X) terhadap sebuah variabel terikat (Y) atau untuk membuktikan bahwa terdapat atau tidak terdapatnya hubungan antara dua variabel atau lebih variabel bebas dengan sebuah variabel terikat. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.11
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	-.518	.586		-.884	.381
	Konflik_Interpersonal	.534	.116	.471	4.589	.000
	Pelatihan	.382	.135	.309	2.828	.007
	Gaya_Kepemimpinan	.183	.079	.230	2.311	.025

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil analisis data SPSS 24, 2018 (Lampiran 9)

Berdasarkan hal tersebut maka dapat dirumuskan persamaan regresi linear sebagai berikut :

$$\mathbf{KNP = - 0,518 + 0,534KIP + 0,383PLT + 0,183GKP}$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi linear berganda tersebut dapat diuraikan bahwa :

1. Nilai konstanta sebesar $-0,518$ menyatakan bahwa jika variabel independen konflik interpersonal, pelatihan dan gaya kepemimpinan tidak ada, maka kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan akan turun sebesar $0,518$ satuan.
2. Nilai koefisien konflik interpersonal sebesar $0,534$ berarti bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor konflik interpersonal, maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan sebesar $0,534$ satuan.
3. Nilai koefisien pelatihan sebesar $0,382$ berarti bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor pelatihan pegawai, maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan sebesar $0,382$ satuan.
4. Nilai koefisien gaya kepemimpinan sebesar $0,183$ berarti bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor gaya kepemimpinan pegawai, maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan sebesar $0,183$ satuan.

G. Pengujian Koefisien Determinasi

Pengujian koefisien determinasi digunakan untuk menerangkan seberapa besar pengaruh dari seluruh variabel independen konflik interpersonal, pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap variabel dependen kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. nilai Koefisien Determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.12

Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782 ^a	.611	.587	.168722475000 000

a. Predictors: (Constant), Gaya_Kepemimpinan, Konflik_Interpersonal, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil analisis data SPSS 24, 2018 (Lampiran 9)

Tabel dibawah ini menunjukkan bahwa hasil pengujian koefisien determinasi adalah sebesar 0,611. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen konflik interpersonal, pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap variabel dependen kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan adalah sebesar 61,1 %, sedangkan sisanya 38,9 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Angka R sebesar 782^a menggambarkan korelasi atau hubungan variabel terikat dengan variabel bebas artinya adanya hubungan yang positif dan erat antara konflik interpersonal, pelatihan dan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan sebesar 78,2 %, kekuatan korelasi tersebut termasuk kategori sangat kuat.

H. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Konflik Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan

Dwijanti (2000) menyatakan bahwa konflik interpersonal merupakan konflik yang berkaitan dengan perselisihan antara dua orang anggota organisasi

dan terjadi karena adanya perbedaan individual atau pun keterbatasan sumber daya dan ketidaksesuaian tindakan antara pihak yang berhubungan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel konflik interpersonal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel konflik interpersonal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Nilai koefisien konflik interpersonal sebesar 0,534 berarti bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor konflik interpersonal, maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan sebesar 0,534 satuan.

Konflik interpersonal mempengaruhi kinerja pegawai di instansi ini. Meskipun konflik erat sekali konotasinya dengan keadaan negatif dan selalu diposisikan sebagai penghambat kemajuan, namun konflik juga mempunyai sisi positif yakni konflik akan menambah kesenangan kerja. Hal ini tentu saja jika tidak terlalu ditanggapi secara serius, selain itu konflik meningkatkan produktivitas konflik berpotensi meningkatkan produktivitas jika disertai dengan dorongan dan tantangan untuk berprestasi (Surbakti, 2012). Hal ini menyatakan bahwa konflik juga berpengaruh positif secara teoritis.

Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan adalah tempat berkumpulnya berbagai macam individu yang mempunyai berbagai macam latar belakang yang berbeda, seperti pendidikan suku, agama, jenis kelamin, usia, kepribadian, dan lain sebagainya. Hal tersebut menyebabkan

masing-masing orang mempunyai harapan, cita-cita, keinginan dan rencana yang berbeda-beda sehingga dari latar belakang yang berbeda beda tersebut dapat dengan mudah memicu timbulnya konflik. Konflik akan selalu muncul dan tergantung pada individu apakah individu tersebut akan mampu mengelolanya secara efektif dan mampu belajar dari konflik tersebut atau tidak, jika tidak maka konflik akan meruncing dan menyebabkan kerugian besar pada produktivitas, efektivitas, dan reputasi instansi.

Hasil analisis frekuensi jawaban responden menunjukkan bahwa pernyataan yang berpengaruh paling tinggi terhadap konflik interpersonal adalah KIP10(Konflik yang terjadi dalam pekerjaan membuat saya bekerja lebih baik dari sebelumnya). Sedangkan pernyataan yang pengaruhnya paling kecil yakni KIP7 (Adanya tekanan dari pimpinan untuk kerja berkualitas dan tepat waktu membuat saya sibuk menyelesaikan tugas itu).

Konflik interpersonal di instansi terbukti berpengaruh terhadap kinerja, hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Fiki (2017) menunjukkan bahwa Konflik Interpersonal memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung. Dimana kondisi lingkungan kerja, serta berbagai macam karakter rekan kerja ditempat kerja dapat berdampak bagi kualitas kinerja karyawan. Baik itu berdampak positif maupun berdampak negative. Hal ini dikarenakan konflik tidak selalu berdampak negative tetapi juga bisa berdampak positif. Demikian juga Penelitian Nova (2017) menemukan bahwa konflik interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa konflik interpersonal yang terjadi di

BPKP Perwakilan Provinsi Aceh akan memberikan pengaruh positif bagi peningkatan kinerja pegawainya, walaupun dalam jumlah yang kecil.

2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan

Mangkunegara (2013) menyatakan pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pelatihan kerja karyawan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*).

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Nilai koefisien pelatihan sebesar 0,382 berarti bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor pelatihan pegawai, maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan sebesar 0,382 satuan.

Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan telah memberikan peluang dan kesempatan yang sama kepada pegawai PNS untuk mengikuti diklat dengan tahapan dan jenjang sesuai dengan golongan. Diklat tersebut bertujuan untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi yang selanjutnya diharapkan setelah mengikuti diklat pegawai dapat meningkatkan kinerja. Meskipun pegawai telah diberikan kesempatan yang sama untuk

mengikuti diklat namun masih terdapat peserta diklat yang tidak sesuai dengan harapan, misalnya kinerja yang cenderung tetap, bahkan menurun.

Pelatihan terbukti mempengaruhi kinerja pegawai di instansi ini, hal ini sesuai dengan pernyataan Mangkunegara (2013) ia menyatakan pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pelatihan kerja pegawai lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan terhadap karyawan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Selain itu Beberapa literatur teori telah mendukung hasil penelitian ini misalnya yang menurut (Dessler 2010:280), bahwa pelatihan adalah proses pembelajaran keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh karyawan baru untuk melaksanakan pekerjaan, selain itu menurut Fajar (2013:100), pelatihan adalah proses pembelajaran yang ditujukan kepada karyawan agar pelaksanaan pekerjaan memuaskan, demikian juga Simamora (2010) ia menyatakan pelatihan salah satunya bertujuan untuk memperbaiki kinerja, karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan.

Hasil analisis frekuensi jawaban responden menunjukkan bahwa PLT7 (Sarana pelatihan buku, modul dan alat peraga yang diberikan saat pelaksanaan training memadai) merupakan pernyataan yang berpengaruh paling kecil kontribusinya terhadap pelatihan. Sedangkan pernyataan yang paling tinggi pengaruhnya yakni PLT1 (Materi pelatihan yang diberikan saat training, merupakan materi yang belum pernah diketahui sebelumnya), PLT2 (Materi pelatihan yang diberikan saat training, sesuai dengan tugas dan pekerjaan saya dilapangan) dan PLT3 (Metode pelatihan yang digunakan oleh Instruktur saat training, dapat dipahami karyawan).

Secara empiris penelitian tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Penelitian Kelvin (2017) dari seluruh hasil pengujian dan analisis yang dilakukan maka dapat diketahui bahwa variabel bebas yang digunakan yakni pelatihan kerja mempengaruhi secara positif kinerja karyawan. Penelitian Nassazi (2013) juga menunjukkan bahwa training sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang bekerja dalam sektor industri telekomunikasi.

Kemudian penelitian Elnaga Amir, & Amen Imran (2013) hasil penelitian menemukan bahwa program *training* bagi karyawan secara simultan dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja dan kemampuan karyawan, hingga meningkatkan produktivitas organisasi. Hasil penelitian ini ternyata berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2010), peneliti menemukan bahwa variabel pelatihan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan tidak dapat terbukti kebenarannya.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan

Gaya Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl , 2010). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Nilai koefisien gaya kepemimpinan sebesar 0,183 berarti bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor gaya kepemimpinan pegawai, maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan sebesar 0,183 satuan.

Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan membutuhkan figur atau sosok pemimpin yang mampu menumbuhkan semangat kerja, meningkatkan kinerja para pegawainya, mengkoordinasi orang-orang atau pegawai ke dalam kelompok kerja (*team work*) serta mengintegrasikan mereka ke dalam situasi atau iklim kerja yang solid dan harmonis guna mencapai tujuan bersama. Dengan meningkatnya semangat kerja para pegawai tersebut diharapkan akan mencapai prestasi yang tinggi di bidang pekerjaan mereka masing-masing sehingga tujuan perusahaan akan tercapai dengan hasil yang memuaskan.

Hasil analisis frekuensi jawaban responden menunjukkan bahwa pernyataan yang berpengaruh paling tinggi terhadap variabel gaya kepemimpinan adalah pernyataan GKP8 (Pemimpin mampu mengatasi perbedaan dan kesulitan serta bersedia menanggung keberhasilan maupun kegagalan). Sedangkan pernyataan yang paling kecil pengaruhnya adalah pernyataan GKP6 (Pemimpin mengikut sertakan pegawai dalam merumuskan pelaksanaan kerja).

Secara teoritis hasil penelitian ini didukung oleh pernyataan Zainal (2014:42) menyatakan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Selain itu Thoah (2013) menyatakan Masing-masing pemimpin memiliki cara yang berbeda untuk mengarahkan, membimbing dan mengawasi karyawan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan pengikutnya dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawannya.

Hasil penelitian ini sesuai hasil penelitian David dan Obadia (2017) dengan judul *“Effect Of Leadership Styles On Teacher’s Performance Inprimary Schools Of Arusha District Tanzania”* hasilnya mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Guru. Selanjutnya hasil penelitian Zaeema (2017) *“Influence of Leadership Style on Employees performance Evidence from Literatures”* menemukan bahwa sebagian besar penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan penting dengan kinerja

karyawan maupun organisasional, kepemimpinan transformasional bisa berkinerja lebih baik dalam kondisi normal. penelitian Aprinanto (2017) juga menemukan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta yang dimediasi oleh kepuasan kerja.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Konflik interpersonal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, adanya konflik interpersonal menuntut kinerja pegawai yang maksimal sehingga pegawai dapat memenuhi kualitas dan kuantitas kerja yang jauh lebih baik dari sebelumnya.
2. Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Melalui pelaksanaan pelatihan terstruktur, pegawai dapat meningkatkan pemahamannya dalam proses penyelesaian tugas demikian juga pegawai dapat meningkatkan kemampuan kerja, kemampuan kerja pegawai yang baik selanjutnya dapat meningkatkan kinerja pegawai di tempat kerjanya.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, adanya gaya kepemimpinan yang diterapkan terbukti mampu mengatasi kesulitan kerja, perbedaan persepsi maupun karakteristik antar pegawai, sehingga pemimpin dapat merangkul semua pegawai untuk berkinerja maksimal.

B. Saran-Saran

1. Pemimpin instansi ini diharapkan dapat mengikut sertakan pegawai dalam merumuskan pelaksanaan kerja. Perumusan dimaksud adalah mengakomodir usulan pegawai dalam rangka pembagian tugas sehingga ada kesan keadilan dan transparansi tanpa mementingkan kedekatan secara emosioanal tapi mengedepankan prinsip profesionalitas.
2. Dalam melaksanakan pelatihan diharapkan pihak panitia dapat memperhatikan kelengkapan berupa sarana pelatihan buku, modul dan alat peraga yang diberikan saat pelaksanaan training memadai, sarana pelatihan sangat berarti bagi penyerapan ilmu dalam pelaksanaan diklat, karena tidaklah memungkinkan para pegawai dapat menerima semua ilmu yang menurut pemateri melalui penyampaian langsung.
3. Konflik interpersonal memang terbukti mampu mempengaruhi kinerja pegawai dengan pengaruh positif, namun diharapkan kedepannya pimpinan instansi hendaknya bisa mengelola konflik interpersonal dengan hati-hati agar tidak terjadi *turnover* pegawai, konflik interpersonal yang baik dapat membuat pegawai untuk bekerja berkualitas dan tepat waktu sehingga membuat pegawai sibuk menyelesaikan tugasnya.
4. Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, sebaiknya pegawainya mengutamakan prinsip kedisiplinan yang tinggi, misalnya dengan hadir di tempat kerja sesuai jam kerja kecuali ada perjalanan dinas keluar. Hal ini sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai meskipun tidak signifikan pengaruhnya.

5. Bagi peneliti selanjutnya yang berminat mengadakan penelitian lebih lanjut disarankan untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam khususnya dengan menambahkan variabel diluar penelitian ini, sehingga hasil penelitian



DAFTAR PUSTAKA

- Aprinanto. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Di Mediasi Kepuasan Kerja (Survey Pada Pegawai Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta)*. Masters Thesis, UPN "Veteran" Yogyakarta.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik. (Edisi Revisi)*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Agus. (2002). *Manajemen Prestasi Kerja*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Anatan, L., dan Lena, E. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*. Alfabeta, Bandung.
- As'ad, M. (2008). *Psikologi Industri*. Lyberty. Yogyakarta.
- Appley, A. Lawrence dan Lee, Oey Liang. (2010). *Pengantar Manajemen*, Salemba Empat. Jakarta.
- Baro, Emmanuel E. (2012). *Job Rotation Program Evaluation: The Niger Delta University Library*. Aslib Proceedings: New Information Perspectives. Vol.3.
- Boles, J. S. Howard, W. G., & Donofrio, H. (2001). *An Investigation into the Inter-Relationships of Work- Family Conflict, Family-Work Conflict And Work Satisfaction*. Journal of Managerial Issues, 13(3), 376-390.
- Cascio, Wayne F. (2006). *Managing Human Resources*. Mc Graw –Hill. Colorado.
- David A. O. Aunga and Obadia Masare. (2017). *Effect of leadership styles on teacher's performance in primary schools of Arusha District Tanzania*. International Journal of Educational Policy Research and Review Vol.4 (4), pp. 42-52 April, 2017.
- Dwijanti, J.E. (2000). *Perbedaan Pengguna Metode Resolusi Konflik Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Antara Manajemen dan Karyawan*. Anima. Indonesia Psychological Journal.
- Duwi Priyatno, (2016). *SPSS Handbook, Analisis Data & Penyelesaian Kasus-Kasus Statistik*. MediaKom. Yogyakarta.
- Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. PT Indeks. Jakarta Barat.

- Dana, D. (2006). *Resolusi Konflik : Alat Bantu Mediasi Untuk Kehidupan Kerja Sehari-hari*. PT Bhuana Ilmu Populer. Jakarta.
- Elnaga Amir, & Amen Imran. (2013). *The Effect of Training on Employee Performance*. European Journal of Business and Management. Saudi Arabia.
- Fiki Rahmawati. (2017). *Pengaruh Konflik Interpersonal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Baitul Maal Wat Tamwil Pahlawan Tulungagung*. IAIN Tulungagung Institutional Repository.
- Fajar, Siti dan Tri Heru Al. (2013). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Kedua. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasibuan, Melayu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Kelvin Aldrian Widijanto. (2017). *Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Pemasaran Di PT. Sumber Hasil Sejati Surabaya*. Jurnal AGORA Vol. 5, No. 1, (2017). Program Manajemen Bisnis. Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia. Bandung.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mathis, Robert L. And Jackson, John H. (2011) *Human Resource Management, 13TH Edition*. South-Western, Cengage Learning.
- Miller, Byrnes. (2012). *The Relationship Between Neighborhood Characteristics And Effective Parenting Behavior: The Role Of Social Support*. Journal of Family Issues 33.12. Gale Education : Religion and Humanities Lite Package.
- Moekijat, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Mandar Maju. Bandung.

- Nawawi, Hadari. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Keempat. Universitas Gajah Mada Press. Yogyakarta.
- Nassazi, Aidah. (2013). *Effects Of Training On Employee Performance Evidence From Uganda*. University Of Applied Sciences International Business. Business Economics and Tourism. Uganda.
- Nawawi, Hadari. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Cetakan Keempat. Universitas Gajah Mada Press. Yogyakarta.
- Nova Ellyzar , Mukhlis Yunus, Amri. (2017). *Pengaruh Mutasi Kerja, Beban Kerja, dan Konflik Interpersonal Terhadap Stress Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Aceh*. Jurnal Magister Manajemen ISSN 2302-0199 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah PP 35-45 Volume 1, No. 1, September 2017 - 35.
- Rahmawati, Ita. (2010). *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Lotus Indah Textile Industries Surabaya*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi Deddy. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi ketiga. Cetakan ke sepuluh. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Roland K, and Jessica Li. (2011). *Working Out The Quality of Work Life*. Vol.19.pp.39-45. Human Resources Management International Digest.
- Sedarmayanti. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama. Bandung.
- Sumarsono, Sony. (2009). *Teori dan Kebijakan Publik Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Manajemen, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi (Mixed Methods). Penelitian Tindakan (Action Research), Penelitian Evaluasi*. Alfabeta, Bandung.
- Simamora. Henry. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gramedia, Jakarta.

- Surbakti, E.B. (2012). *Panduan Lengkap Manajemen Perusahaan*. Pranita Aksara. Jakarta.
- Sutrisno, Edy. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta.
- Soeprihanto, John. (2001). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Bagian Penerbit STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Cetakan pertama. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Sutrisno, Edy. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta.
- Suprihanto, J., Harsiwi, A.M., & Hadi, P. (2003). *Perilaku Organisasional*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. (2010). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Terry, George R. (2010). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Trisni, L. (2000). *Mengelola Konflik Interpersonal di Tempat Kerja. Psikodimensia Kajian Ilmiah Psikologi*. Fakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata. Semarang.
- Hocker, Joyce & William W. Wilmot. (2007). *Interpersonal Conflict*. Mc. Graw Hill. New York.
- Winardi. (2004). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Prenada Media, Jakarta.
- Zaeema Asrar Mohiuddin. (2017). *Influence of Leadership Style on Employees performance: Evidence from Literatures*. Journal of Marketing and Management, Department of Commerce. University of Karachi Pakistan 8(1), 18-30, May.
- Zainal, Veithzal Rivai, dkk. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. PT Rajagrafindo Persada. Depok.