

SKRIPSI

PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN RANCAKALONG KABUPATEN SUMEDANG

Disusun Oleh :

NAMA : MUHAMMAD SIDDIQ SOMANTRI
NPM : 1635222800
PROGRAM STUDI : ILMU ADMINISTRASI NEGARA

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat dalam
Menyelesaikan Program Sarjana (S-1)
STIA Sebelas April Sumedang



**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)
SEBELAS APRIL SUMEDANG
2020**

**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi:

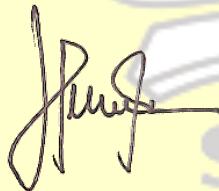
**PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI KANTOR
KECAMATAN RANCAKALONG
KABUPATEN SUMEDANG**

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

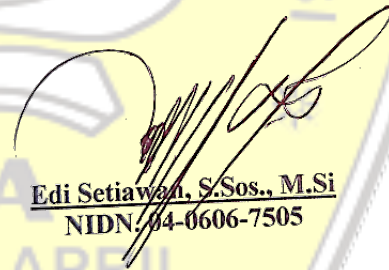
Pembimbing Skripsi :

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Suherman., Drs., M.Si
NIDN. 04-1603-6702



Edi Setiawan, S.Sos., M.Si
NIDN. 04-0606-7505

Mengetahui,
Ketua STIA Sebelas April Sumedang,




Rika Kusdinar, S.Sos., M.Si.
NIDN: 04-3012-7102

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa Skripsi dengan judul “**PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI KECAMATAN RANCAKALONG KABUPATEN SUMEDANG**” ini, sepenuhnya merupakan karya saya sendiri. Tidak ada bagian di dalamnya yang merupakan plagiat dari karya orang lain dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku bidang keilmuan.

Atas pernyataan ini saya siap menanggung resiko/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini, atau klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Sumedang, Agustus 2020
Yang membuat pernyataan,

MUHAMMAD SIDDIQ SOMANTRI



**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

ABSTRAK

**PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP PRODUKTIVITAS
KERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN RANCAKALONG
KABUPATEN SUMEDANG**

Disusun oleh:

NAMA : MUHAMMAD SIDDIQ SOMANTRI
NOMOR POKOK : E. 1635222800
PROGRAM STUDI : ILMU ADMINISTRASI NEGARA

170 halaman, 5 bab, 61 tabel, 44 gambar, 3 lampiran
Daftar Pustaka: 21 buku

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh manajemen konflik terhadap produktivitas kerja di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang. Manajemen konflik adalah analisis daripada suatu konflik untuk mendapatkan strategi dalam hal pemecahan masalah. Sedangkan produktivitas menyangkut aspek yang luas, yaitu modal (termasuk lahan), biaya, tenaga kerja, energi, alat dan teknologi secara umum sebagai penunjang dalam mewujudkan produktivitas kerja pegawai.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya. Selanjutnya Peneliti menggunakan teknik analisis data deskriptif inferensial yaitu mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul dan dibuat suatu kesimpulan. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh, dengan jumlah populasi 23 orang sehingga didapat jumlah sampel 23 orang responden.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, Manajemen Konflik berada pada kriteria Baik dengan prosentase sebesar 81,65%, dan Produktivitas Kerja berada pada kriteria Baik dengan prosentase sebesar 71,57%. Adapun Hubungan Manajemen Konflik dan Produktivitas di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,73, dalam kriteria Kuat. Dan Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Produktivitas di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang diperoleh nilai koefisien sebesar 53%, sisanya sebesar 47% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti (*faktor epsilon*).

Kata kunci: Manajemen Konflik, Produktivitas Kerja.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji serta syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT, atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga pada akhirnya peneliti dapat menyelesaikan Proposal penelitian dengan judul **“PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI KECAMATAN RANCAKALONG KABUPATEN SUMEDANG”**.

Proposal penelitian ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat menempuh ujian proposal pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang. Dalam penulisan proposal ini tidak lepas dari hambatan dan kesulitan, namun berkat bimbingan, bantuan, nasihat dan saran serta kerjasama dari berbagai pihak, khususnya pembimbing, segala hambatan tersebut akhirnya dapat diatasi dengan baik.

Peneliti menyadari bahwa proposal penelitian ini jauh dari kata sempurna sehingga peneliti membutuhkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk kemajuan pendidikan di masa yang akan datang. Peneliti dengan tulus hati mengucapkan terimakasih kepada:

1. Yth. Bapak Yuyun Hidayat, Drs selaku Ketua Yayasan Sebelas April Sumedang.
2. Yth. Ibu Rika Kusdinar, S.Sos.,M.Si. selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.
3. Yth. Bapak Dadan Setia Nugraha, S.Sos.,M.Si. selaku Pembantu Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.
4. Yth. Bapak Shofwan Hendryawan, M.Pd selaku Pembantu Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.
5. Yth. Ibu Irma Hermayanty, S.Pd.,M.Si. selaku Pembantu Ketua III Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.
6. Yth. Bapak Suherman, Drs, M.Si. selaku Pembimbing I yang telah membimbing dan mengarahkan penulisan skripsi.
7. Yth. Bapak Edi Setiawan, S.Sos., M.Si. selaku Pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan penulisan skripsi.

8. Yth. Bapak/Ibu Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.
9. Yth. Seluruh staff TU Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.
10. Yth. Bapak Ili, S.Sos. Selaku Camat Rancakalong Kabupaten Sumedang yang telah memberikan ijin dan memberikan bantuan kepada penulis selama di lapangan serta dalam penulisan proposal ini.
11. Yth. Seluruh Pegawai Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang yang telah membantu penulis.
12. Orang Tua saya, yang selalu setia mendo'akan, mendukung, memberikan dorongan baik itu berupa dorongan moril juga materil.
13. Rekan – rekan mahasiswa di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semuanya. Semoga dapat bermanfaat khususnya bagi peneliti, umumnya bagi kita semua.

Sumedang, Februari 2020

Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PERBAIKAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II PENDAHULUAN	
A. Hakekat Administrasi Negara	9
1. Pengertian Administrasi Negara	9
2. Ciri-Ciri Administrasi Negara	10
3. Kaitan Administrasi Negara dengan Manajemen Konflik dan Produktivitas Kerja Pegawai	11
B. Tinjauan Tentang Manajemen	13
1. Pengertian Manajemen.....	13
2. Prinsip-prinsip Manajemen	14
3. Fungsi-fungsi Manajemen.....	15
C. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	16
D. Manajemen Konflik.....	20
1. Pengertian Manajemen Konflik	20
2. Strategi Manajemen Konflik	23
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Konflik	25
E. Produktivitas Kerja Pegawai.....	27

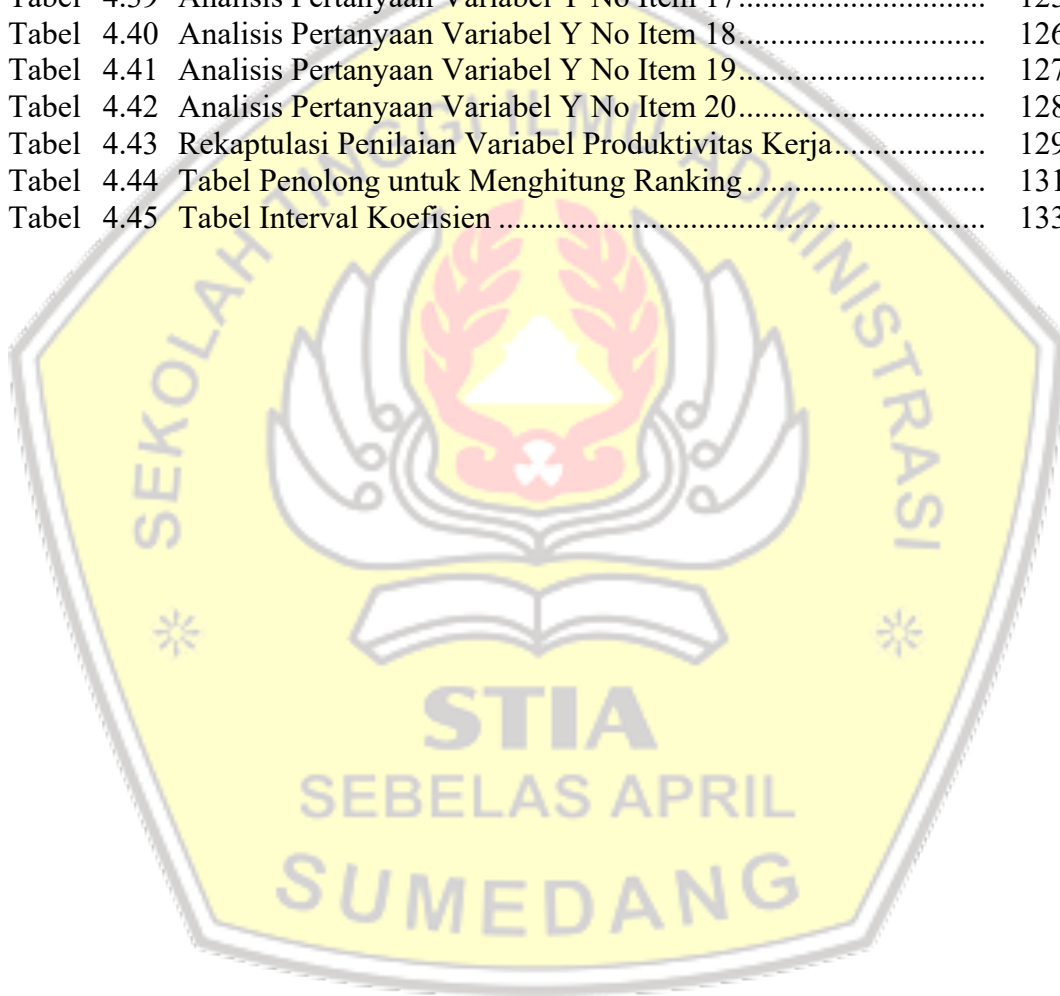
1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi	
Produktivitas Kerja Pegawai	28
2. Dimensi Produktivitas Kerja Pegawai	29
3. Ciri-Ciri Individu/Pegawai yang Produktif.....	31
F. Hubungan Variabel Bebas dengan Variabel Terikat	31
G. Kajian Penelitian Terdahulu.....	32
H. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis	35
1. Kerangka Pemikiran.....	35
I. Hipotesis	39
BAB III PENDAHULUAN	
A. Metode Penelitian.....	42
B. Definisi Operasional dan atau Operasional Variabel.....	43
1. Definisi Operasional Variabel	43
2. Operasionalisasi Variabel.....	44
C. Populasi, Teknik Sampling dan Sampel Penelitian.....	47
1. Populasi.....	47
2. Teknik Sampling	48
3. Sampel Penelitian.....	49
D. Teknik Pengumpulan Data	49
E. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	51
1. Uji Validitas Instrumen.....	51
a. Uji Validitas Manajemen Konflik.....	52
b. Uji Validitas Produktivitas Kerja.....	57
2. Uji Reliabilitas Instrumen	62
a. Uji Reliabilitas Manajemen Konflik.....	63
b. Uji Reliabilitas Produktivitas Kerja	65
F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	66
1. Teknik Pengolahan Data	66
2. Teknik Analisis Data.....	69
a. Uji Hipotesis Penelitian.....	69
a.1. Perhitungan Porsentase.....	69

b. Uji Koefisien Korelasi.....	71
c. Uji Signifikansi.....	72
d. Uji Koefisien Determinasi.....	72
G. Lokasi Jadwal Penelitian.....	72
1. Lokasi Penelitian.....	72
2. Jadwal Penelitian.....	72
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	74
1. Kedudukan.....	74
2. Tugas Pokok dan Fungsi.....	74
3. Visi dan Misi Kecamatan Rancakalong.....	75
4. Struktur Organisasi Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang.....	78
B. Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	86
1. Perhitungan Prosentase dan Pembahasan.....	86
a. Analisis Variabel Manajemen Konflik.....	86
b. Analisis Variabel Produktivitas Kerja.....	108
2. Uji Koefisien Korelasi dan Pembahasan.....	131
3. Uji Signifikansi.....	133
4. Uji Koefisien Determinasi dan Pembahasan.....	134
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	136
B. Saran.....	137
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI	
RIWAYAT HIDUP PENULIS	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kajian Penelitian Terdahulu	32
Tabel 3.1	Operasional Variabel	45
Tabel 3.2	Populasi Penelitian.....	48
Tabel 3.3	Bobot Nilai.....	50
Tabel 3.4	Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Manajemen Konflik	53
Tabel 3.5	Analisis Item Variabel Manajemen Konflik.....	54
Tabel 3.6	Interprestasi Koefesien Korelasi r (Variabel X)	55
Tabel 3.7	Hasil Analisis Item Variabel Manajemen Konflik	56
Tabel 3.8	Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Produktivitas Kerja	58
Tabel 3.9	Analisis Item Variabel Produktivitas Kerja.....	59
Tabel 3.10	Interprestasi Koefesien Korelasi r (Variabel Y)	60
Tabel 3.11	Hasil Analisis Item Variabel Produktivitas Kerja.....	61
Tabel 3.12	Analisis Item Variabel Manajemen Konflik.....	63
Tabel 3.13	Analisis Item Variabel Produktivitas Kerja.....	66
Tabel 3.14	Kriteria Penilaian Berdasarkan Porsentase	70
Tabel 3.15	Jadwal Kegiatan Penelitian.....	73
Tabel 4.1	Kriteria Nilai Berdasarkan Persentase	86
Tabel 4.2	Analisis Pertanyaan Variabel X No Item 1.....	86
Tabel 4.3	Analisis Pertanyaan Variabel X No Item 2.....	87
Tabel 4.4	Analisis Pertanyaan Variabel X No Item 3.....	88
Tabel 4.5	Analisis Pertanyaan Variabel X No Item 4.....	89
Tabel 4.6	Analisis Pertanyaan Variabel X No Item 5.....	90
Tabel 4.7	Analisis Pertanyaan Variabel X No Item 6.....	91
Tabel 4.8	Analisis Pertanyaan Variabel X No Item 7.....	92
Tabel 4.9	Analisis Pertanyaan Variabel X No Item 8.....	93
Tabel 4.10	Analisis Pertanyaan Variabel X No Item 9.....	94
Tabel 4.11	Analisis Pertanyaan Variabel X No Item 10.....	95
Tabel 4.12	Analisis Pertanyaan Variabel X No Item 11.....	96
Tabel 4.13	Analisis Pertanyaan Variabel X No Item 12.....	97
Tabel 4.14	Analisis Pertanyaan Variabel X No Item 13.....	98
Tabel 4.15	Analisis Pertanyaan Variabel X No Item 14.....	99
Tabel 4.16	Analisis Pertanyaan Variabel X No Item 15.....	100
Tabel 4.17	Analisis Pertanyaan Variabel X No Item 16.....	101
Tabel 4.18	Analisis Pertanyaan Variabel X No Item 17.....	102
Tabel 4.19	Analisis Pertanyaan Variabel X No Item 18.....	103
Tabel 4.20	Analisis Pertanyaan Variabel X No Item 19.....	104
Tabel 4.21	Analisis Pertanyaan Variabel X No Item 20.....	105
Tabel 4.22	Rekapitulasi Penilaian Variabel Manajemen Konflik.....	106
Tabel 4.23	Analisis Pertanyaan Variabel Y No Item 1.....	109
Tabel 4.24	Analisis Pertanyaan Variabel Y No Item 2.....	110
Tabel 4.25	Analisis Pertanyaan Variabel Y No Item 3.....	111
Tabel 4.26	Analisis Pertanyaan Variabel Y No Item 4.....	112
Tabel 4.27	Analisis Pertanyaan Variabel Y No Item 5.....	113
Tabel 4.28	Analisis Pertanyaan Variabel Y No Item 6.....	114

Tabel 4.29	Analisis Pertanyaan Variabel Y No Item 7.....	115
Tabel 4.30	Analisis Pertanyaan Variabel Y No Item 8.....	116
Tabel 4.31	Analisis Pertanyaan Variabel Y No Item 9.....	117
Tabel 4.32	Analisis Pertanyaan Variabel Y No Item 10.....	118
Tabel 4.33	Analisis Pertanyaan Variabel Y No Item 11.....	119
Tabel 4.34	Analisis Pertanyaan Variabel Y No Item 12.....	120
Tabel 4.35	Analisis Pertanyaan Variabel Y No Item 13.....	121
Tabel 4.36	Analisis Pertanyaan Variabel Y No Item 14.....	122
Tabel 4.37	Analisis Pertanyaan Variabel Y No Item 15.....	123
Tabel 4.38	Analisis Pertanyaan Variabel Y No Item 16.....	124
Tabel 4.39	Analisis Pertanyaan Variabel Y No Item 17.....	125
Tabel 4.40	Analisis Pertanyaan Variabel Y No Item 18.....	126
Tabel 4.41	Analisis Pertanyaan Variabel Y No Item 19.....	127
Tabel 4.42	Analisis Pertanyaan Variabel Y No Item 20.....	128
Tabel 4.43	Rekapitulasi Penilaian Variabel Produktivitas Kerja.....	129
Tabel 4.44	Tabel Penolong untuk Menghitung Ranking.....	131
Tabel 4.45	Tabel Interval Koefisien.....	133



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Kerangka Berpikir	38
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Kecamatan Rancakalong (Perda No. 9 Tahun 2014)	85
Gambar 4.2	Variabel X No Item 1	87
Gambar 4.3	Variabel X No Item 2	88
Gambar 4.4	Variabel X No Item 3	89
Gambar 4.5	Variabel X No Item 4	90
Gambar 4.6	Variabel X No Item 5	91
Gambar 4.7	Variabel X No Item 6	92
Gambar 4.8	Variabel X No Item 7	93
Gambar 4.9	Variabel X No Item 8	94
Gambar 4.10	Variabel X No Item 9	95
Gambar 4.11	Variabel X No Item 10	96
Gambar 4.12	Variabel X No Item 11	97
Gambar 4.13	Variabel X No Item 12	98
Gambar 4.14	Variabel X No Item 13	99
Gambar 4.15	Variabel X No Item 14	100
Gambar 4.16	Variabel X No Item 15	101
Gambar 4.17	Variabel X No Item 16	102
Gambar 4.18	Variabel X No Item 17	103
Gambar 4.19	Variabel X No Item 18	104
Gambar 4.20	Variabel X No Item 19	105
Gambar 4.21	Variabel X No Item 20	106
Gambar 4.22	Rekapitulasi Penilaian Variabel Manajemen Konflik	108
Gambar 4.23	Variabel Y No Item 1	109
Gambar 4.24	Variabel Y No Item 2	110
Gambar 4.25	Variabel Y No Item 3	111
Gambar 4.26	Variabel Y No Item 4	112
Gambar 4.27	Variabel Y No Item 5	113
Gambar 4.28	Variabel Y No Item 6	114
Gambar 4.29	Variabel Y No Item 7	115
Gambar 4.30	Variabel Y No Item 8	116
Gambar 4.31	Variabel Y No Item 9	117
Gambar 4.32	Variabel Y No Item 10	118
Gambar 4.33	Variabel Y No Item 11	119
Gambar 4.34	Variabel Y No Item 12	120
Gambar 4.35	Variabel Y No Item 13	121
Gambar 4.36	Variabel Y No Item 14	122
Gambar 4.37	Variabel Y No Item 15	123
Gambar 4.38	Variabel Y No Item 16	124
Gambar 4.39	Variabel Y No Item 17	125
Gambar 4.40	Variabel Y No Item 18	126
Gambar 4.41	Variabel Y No Item 19	127
Gambar 4.42	Variabel Y No Item 20	128



DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Keputusan Ketua STIA Sebelas April Sumedang Nomor 539/SK/D-STIA/UN/K/XI/2019. Tentang Penetapan Mahasiswa Penyusun Skripsi, Judul Skripsi dan Dosen Pembimbing Skripsi Tahun Akademik 2019/2020.
2. Surat Izin Penelitian dari Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang.
3. Kuisisioner Penelitian.



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Manusia adalah makhluk sosial yang mempunyai sifat keinginan hasrat yang tinggi di bekali dengan akal yang mampu berfikir dengan baik, hal ini menimbulkan perbedaan kepentingan diantara masing-masing individu dan yang sering terjadi ketidak cocokan antara individu dengan yang lain karena mereka mempunyai pola pikir yang berbeda.

Tujuan suatu organisasi adalah tercapainya produktivitas kerja pegawai yang dapat menghasilkan hasil kerja sesuai dengan target yang telah ditentukan. Produktivitas dapat tercapai apabila karyawan dan pimpinan dapat bekerjasama dan mempunyai satu visi dalam rangka mempunyai tujuan prganisasi. Produktivitas dapat menurun apabila dalam organisasi terjadi suatu konflik yang merugikan dan tidak dapat diatasi. Kenaikan suatu produktivitas dapat tercapai apabila konflik yang ada dapat dikelola dengan baik dan dicarikan solusinya. Beberapa manfaat penilaian produktivitas diantaranya untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*, untuk mengetahui ketidak akuratan informal, untuk keputusan-keputusan penetapan misalnya promosi, demosi, transfer.

Organisasi merupakan sistem sosial yang unit-unit kerjanya (subsistem) dan para anggotanya saling berhubungan, saling membantu, dan saling tergantung satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi. Sistem organisasi yang harmonis menciptakan sinergi yang positif-produksi subsistem-subsistem yang bekerja dalam

kesatuan sistem lebih kecil daripada jumlah produksi masing-masing subsistem. Keadaan ini menimbulkan ketidakpastian pencapaian tujuan organisasi.

Konflik merupakan wujud dari interaksi individu dengan individu, atau antar kelompok, yang tujuannya berbeda bahkan berlawanan sehingga orang lain tidak sejalan dengan tujuan tersebut dan dianggap sebagai penghambat terhadap pencapaian tujuan. Konflik yang terjadi akan menimbulkan dua akibat, yaitu konflik yang menguntungkan dan konflik yang merugikan. Konflik yang menguntungkan jika dengan adanya konflik mampu menggerakkan segenap faktor-faktor produksi dalam organisasi tersebut, dalam hal ini berdampak pada etos kerja karyawan kearah peningkatan produksi kerja. Sedangkan dampak negatif dari adanya konflik adalah banyak tenaga kerja yang dicurahkan untuk hal-hal yang diluar rencana, misalnya cara kerja yang asal-asalan, meningkatnya rasa individualitas dalam kelompok, meningkatnya kebencian terhadap kelompok lain. Apabila konflik dapat dikelola dengan baik, maka akan bermanfaat dalam hal memajukan kreatifitas dan inovasi karyawan.

Konflik merupakan semua bentuk benturan, tabrakan, ketidak sesuaian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang bertentangan. Berbagai kenyataan tersebut akan mewarnai cara pandang, perilaku sistem komunikasi dan cara kerja pegawai dalam suatu organisasi konvensional memandang konflik sesuatu yang jelek, sehingga harus dihindari. Dari sisi lain manajemen konflik yang jitu menjadi potensi luar biasa dalam mendinamiskan organisasi untuk mencapai produktivitas kerja dalam pencapaian tujuan organisasi.

Konflik yang konstruktif atau sehat membantu dalam pengambilan keputusan dengan menyediakan alternatif yang diperlukan. Diskusi mengenai perbedaan pendapat, argumentasi, dan konflik pemikiran merupakan sumber alternatif yang diperlukan dalam pengambilan keputusan. Akan tetapi, jika konflik berkembang menjadi konflik destruktif dan tidak sehat akan menghasilkan kebuntuan diskusi, fitnah, agresi dan sabotase, serta menghasilkan sikap saling percaya. Situasi seperti ini tidak mungkin mengembangkan sumber alternatif dalam pengambilan keputusan.

Cara pandang manajemen modern yang memandang konflik sebagai hal yang wajar dan alami, bahkan perlu diwujudkan agar perlu dikelola dengan baik. Untuk itulah perlu adanya strategi manajemen konflik sebagai suatu tataran manajemen baru yang dapat mendinamisasikan organisasi terutama dalam hal pencapaian produktivitas kerja pegawai.

Kantor Kecamatan Rancakalong merupakan lembaga yang beregerak dalam bidang pelayanan publik, tentulah mempunyai banyak pegawai dengan latar belakang dan berbagai karakter yang berbeda, akan sangat memungkinkan terjadinya konflik antar pegawai maupun pegawai dengan pimpinan. Disinilah peran pimpinan sangat dibutuhkan untuk mengelola konflik agar konflik itu dapat berdampak positif terhadap lembaga itu sendiri.

Dalam suatu organisasi bagaimanapun juga konflik pasti terjadi, baik yang berskala besar maupun kecil. Konflik timbul dalam organisasi sebagai sesuatu yang wajar dan ilmiah, konflik ini menjadi bagian yang tak terpisahkan dari organisasi, tidak perlu dihindari tetapi harus dihadapi melalui manajemen konflik yang dilakukan

secara sadar dan alamiah sebagaimana pelaksanaan manajemen bidang lainnya, konflik merupakan dinamisator organisasi. Pandanglah bahwa organisasi tanpa konflik berarti diam, statis dan tidak mencapai kemajuan yang diharapkan. Namun demikian, konflik yang ada harus ditata sedemikian rupa agar dinamika yang terjadi benar-benar dapat menjadi sesuatu yang positif untuk menghasilkan perubahan sekaligus mendukung pencapaian produktivitas kerja pegawai.

Produktivitas kerja pegawai dilandasi oleh sikap mental, kekuatan organisasi ditentukan oleh orang-orang yang mendukung organisasi tersebut, baik pada tingkat top, middle, maupun lower apabila orang-orang tersebut diperhatikan secara cermat dan tepat dengan sendirinya organisasi akan mencapai tujuannya dan berkembang pesat. Organisasi akan berhasil jika semua komponen berupaya menampilkan kerja yang optimal agar dapat tercapainya produktivitas kerja. Namun, masalah yang timbul pada saat pegawai dari organisasi yang sebenarnya memiliki potensi yang baik untuk mengerjakan tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya tetapi tidak melaksanakan tugas tersebut dengan baik dikarenakan banyak faktor yang mempengaruhinya termasuk konflik.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan, peneliti menemukan beberapa gejala yang menunjukkan belum optimalnya produktivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang. Hal ini dapat diketahui dengan adanya indikasi sebagai berikut :

1. Para pegawai kurang memikirkan langkah-langkah tepat yang efektif dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga terlihat santai.
2. Kurangnya efisiensi kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dari ketidakjelasan sistem kerja yang diberikan pada setiap pegawai, keterbatasan anggaran, serta sebagian pegawai menunda-nunda pekerjaan sehingga menghabiskan banyak waktu.
3. Rendahnya tingkat hasil kerja yang dihasilkan oleh para pegawai. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya pengaduan masyarakat mengenai pelayanan umum yang diberikan seperti lambatnya pembuatan E-KTP.

Berdasarkan permasalahan diatas, penulis menduga bahwa temuan yang menunjukkan masih belum baiknya produktivitas kerja pegawai disebabkan oleh manajemen konflik yang belum optimal. Hal ini dapat diketahui dari adanya indikasi sebagai berikut :

1. Rendahnya tingkat kerjasama antar pegawai dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. Hal ini dibuktikan bahwa para pegawai enggan untuk membantu pegawai lain yang masih belum menyelesaikan pekerjaannya.
2. Rendahnya rasa tanggung jawab pegawai dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dibuktikan bahwa ada pegawai yang beristirahat tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, padahal masih ada pekerjaan yang harus diselesaikan.
3. Rendahnya tingkat kebersamaan antar pegawai. Hal ini dibuktikan bahwa para pegawai sibuk dengan urusannya masing-masing.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang hasilnya akan dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul **“PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN RANCAKALONG KABUPATEN SUMEDANG”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang penelitian maka pernyataan masalahnya adalah masih rendahnya tingkat produktivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya diduga oleh kurang baiknya manajemen konflik.

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut di atas maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen konflik Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang?
2. Bagaimana produktivitas kerja pegawai Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang?
3. Seberapa kuat hubungan manajemen konflik dengan produktivitas kerja pegawai Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang?
4. Seberapa besar pengaruh manajemen konflik terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang?

C. Tujuan Penelitian

Merupakan arah, sasaran, maksud atau hasil yang ingin dicapai dalam penelitian. Adapun tujuan yang diharapkan dalam penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui manajemen konflik Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang.
2. Untuk mengetahui produktivitas kerja pegawai Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang.
3. Untuk mengetahui hubungan manajemen konflik dengan produktivitas kerja pegawai Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang.
4. Untuk mengetahui pengaruh manajemen konflik terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang.

D. Kegunaan Penelitian

Suatu penelitian diharapkan agar dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak, baik secara teoritis maupun secara praktis sebagai berikut:

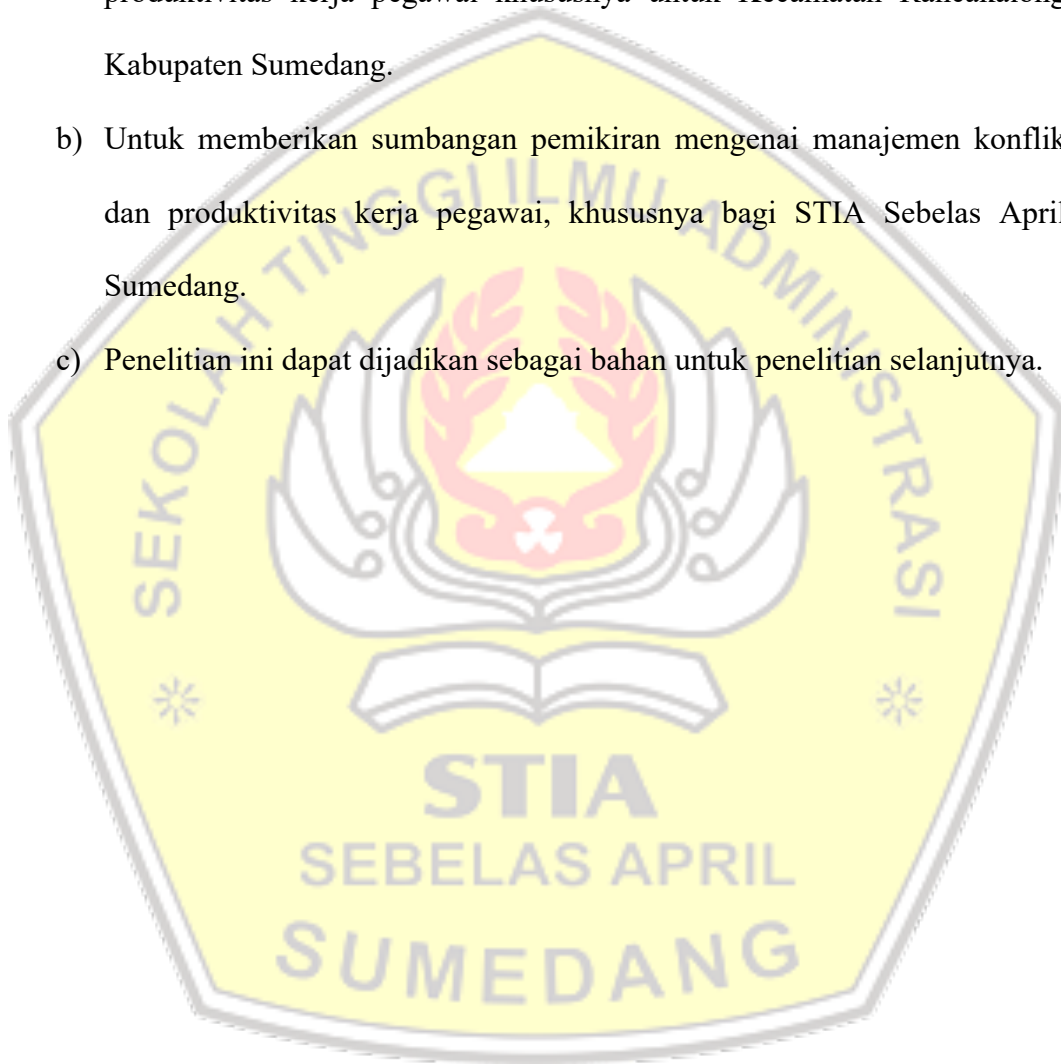
1. Kegunaan Teoritis

- a) Hasil penelitian diharapkan agar dapat dijadikan sebagai bahan acuan teori atau pedoman dalam pembuatan karya ilmiah selanjutnya serta untuk menambah ilmu pengetahuan mengenai manajemen konflik dan produktivitas kerja pegawai.
- b) Diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk pembuatan suatu kebijakan.

- c) Untuk dijadikan sumber kepustakaan terutama oleh para mahasiswa dalam melakukan penelitian yang relevan sebagai bahan perbandingan.

2. Kegunaan Praktis

- a) Untuk memberikan sumbangan saran mengenai manajemen konflik serta produktivitas kerja pegawai khususnya untuk Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang.
- b) Untuk memberikan sumbangan pemikiran mengenai manajemen konflik dan produktivitas kerja pegawai, khususnya bagi STIA Sebelas April Sumedang.
- c) Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan untuk penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Hakekat Administrasi Negara

1. Pengertian Administrasi Negara

Berkat perkembangan ilmu teknologi, ilmu administrasi dan ilmu politik melahirkan ilmu baru yang disebut ilmu Administrasi Negara. Thoha (2002:10) yang mengemukakan bahwa:

Ilmu Administrasi Negara ini diturunkan dari ibu administrasi dan ayah politik. Dengan demikian, pengetahuan administrasi yang diterapkan dalam kegiatan politik atau negara atau pemerintah itulah administrasi negara.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka administrasi negara sebagai suatu ilmu pengetahuan menghendaki dua macam syarat jika hendak dipahami secara mendalam. Pertama, perlu untuk mengetahui sesuatu mengenai administrasi umum. Dan kedua, harus diakui bahwa dalam kenyataannya banyak masalah-masalah administrasi timbul dalam suatu kerangka politik.

Pengertian Administrasi Negara dikemukakan juga oleh Waldo dalam Iskandar (2005:18) sebagai berikut :

Administrasi Negara sebagai suatu organisasi dan manajemen manusia dalam pemerintahan guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, Administrasi Negara merupakan suatu seni dan ilmu tentang manajemen yang dipergunakan untuk mengatur urusan-urusan Negara.

Piffner and Presthus (dalam Handayaniingrat, 1996:3) mengemukakan bahwa: “*Public administration is a process concerned with carrying out policies*”. (Administrasi negara adalah suatu proses yang berhubungan dengan pengambilan kebijakan).

Sedangkan Dimock (dalam Handayaniingrat, 1996:3) mendefinisikan sebagai berikut: “*Public administration is the activity of the state is the exercise of is political power*”. (Administrasi negara adalah kegiatan negara dalam melaksanakan kekuasaan/kewenangan politiknya).

Dengan demikian, sebagai suatu proses administrasi negara meliputi seluruh kegiatan mulai saat menentukan tujuan yang akan dicapai sampai kepada penyelenggaraan mencapai tujuan negara. Administrasi sebagai suatu organisasi adalah merupakan wadah sekelompok orang untuk bekerjasama secara formal dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Ciri-ciri Administrasi Negara

Berikut ini diuraikan ciri-ciri yang dapat dipergunakan untuk mengidentifikasi administrasi negara terutama bila dibandingkan dengan swasta.

Menurut Toha (2002:47-48), ciri-ciri perbedaan tersebut adalah:

- a) Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara bersifat urgen dibandingkan dengan pelayanan yang diberikan oleh organisasi-organisasi swasta. Urgensi pelayanan ini karena menyangkut kepentingan semua masyarakat dan kalau diserahkan atau ditangani oleh organisasi lainnya, maka tidak akan ada jalan.
- b) Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara pada umumnya bersifat monopoli atau semi monopoli.
- c) Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat administrasi negara dan administratornya relatif berdasarkan undang-undang dan peraturan. Hal ini memberikan warna legislatif dari administrasi negara tersebut.

- d) Administrasi negara dalam memberikan pelayanan tidak dikendalikan oleh harga pasar. Pelayanan oleh administrasi negara ditentukan oleh rasa pengabdian oleh masyarakat umum.
- e) Usaha-usaha yang dilakukan oleh administrasi negara sangat tergantung oleh penilaian rakyat yang dilayani.

Selanjutnya Thoha (2002:48-49) mengemukakan perbedaan administrasi negara dengan institusi-institusi yang lain, yaitu:

- a) Administrasi negara adalah suatu kegiatan yang tidak dapat dihindari
- b) Administrasi negara memerlukan adanya kepatuhan
- c) Administrasi negara mempunyai ukuran tidak terbatas
- d) Pimpinan atasnya (*top management*) bersifat politis
- e) Pelaksanaan administrasi negara adalah sangat sulit diukur

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa Administrasi Negara sangat erat berhubungan dengan kepentingan masyarakat, dan dalam pelaksanaannya didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta tidak terlepas pada pengaruh politik.

3. Kaitan Administrasi Negara dengan Manajemen Konflik dan Produktivitas Kerja Pegawai

Istilah administrasi berasal dari bahasa latin yaitu "*administrate*" yang berarti dalam bahasa indonesia membantu, melayani, atau memenuhi. Adapun Administrasi Negara menurut Dwight Waldo, "Administrasi publik adalah manajemen dan organisasi daripada manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah". (kencana, 1999:24).

Menurut Soetopo (2010:65) mengemukakan bahwa:

Produktivitas individu dapat dinilai dan apa yang dilakukan oleh individu tersebut dalam kerjanya. Dengan kata lain, produktivitas individu adalah bagaimana seseorang melaksanakan atau unjuk kerja (*job performance*).

Berdasarkan pengertian tersebut diatas bahwa manajemen konflik merupakan salah satu pencapaian tujuan daripada proses administrasi negara

dimana administrasi negara dalam mencapai tujuan tersebut membutuhkan suatu alat atau sumber daya yang salah satunya adalah manusia. Manusia merupakan motor penggerak organisasi, organisasi tidak akan mampu hidup tanpa adanya manusia. Manusia sebagai makhluk yang sangat kompleks atas beberapa kebutuhannya mewajibkan semua aspek dalam organisasi mampu memahami setiap manusia yang ada dalam organisasi tersebut.

Perbedaan kebutuhan pada setiap individu merupakan salah satu pemicu timbulnya konflik, hal ini sesuai dengan pendapat Soetopo (2010:267) bahwa: “Konflik adalah suatu pertentangan atau ketidaksesuaian kepentingan, tujuan, dan kebutuhan dalam situasi formal, sosial, dan psikologis sehingga menjadi antagonis, ambivalen dan emosional”. Untuk itu manajemen konflik yang baik sangat diperlukan untuk menyelesaikan perselisihan antara perbedaan kebutuhan antar pegawai dalam suatu organisasi yang berimbas pada tercapainya tujuan administrasi negara.

Mengacu pada penjelasan tersebut diatas, peneliti beranggapan dengan adanya manajemen konflik yang baik maka akan menciptakan kenyamanan kerja serta terpenuhinya kebutuhan melalui solusi-solusi yang tercipta dengan adanya strategi manajemen konflik yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada organisasi.

B. Tinjauan Tentang Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Pengertian atau definisi manajemen dapat dikemukakan oleh para ahli, sedangkan kata manajemen itu sendiri menurut Hasibuan (2008:1) sebagai berikut : “Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur atau mengelola”. Terry (Hasibuan, 2008:2) memberikan pengertian manajemen adalah sebagai berikut:

Manajemen is distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and resources. (Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya).

Koontz dan O'Donel (dalam Siagian, 2004:136) memberikan pengertian sebagai berikut :

Management is getting things done through people, in bringing about this coordinating of group activity, the manager, is a manager plans, organizes, staffs, direct and control the activities other people. (Manajemen adalah usaha mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atau sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, penorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian).

Silalahi (2009:137) mengemukakan sebagai berikut : “Manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain”.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut diatas, dapat ditarik kesamaan-kesamaan berbagai macam definisi, yaitu :

- a) Manajemen selalu diterapkan di dalam hubungan dengan usaha suatu kelompok manusia dan tidak terhadap sesuatu usaha satu orang tertentu.

- b) Dalam pengertian manajemen selalu terkandung adanya sesuatu tujuan tertentu yang akan dicapai oleh kelompok yang bersangkutan.

2. Prinsip-prinsip Manajemen

Pengertian prinsip adalah suatu pernyataan atau suatu kebenaran pokok yang memberikan petunjuk kepada pemikiran atau tindakan yang akan diambil (Silalahi, 2009:159). Selanjutnya silalahi (2009:158) dalam buku yang sama menyatakan bahwa: “Prinsip utama dari manajemen adalah efisiensi (daya guna) dan efektivitas (hasil guna) dalam mencapai hasil atau tujuan yang direncanakan”.

Agar tujuan atau hasil dapat dicapai secara efektif dan efisien, maka proses administrasi mengenai beberapa persepsi tentang beberapa prinsip. Fayol (dalam Handayani, 1996:32-34) menyebutkan prinsip-prinsip manajemen yaitu :

1. Pembagian pekerjaan (*division of work*)
2. Kewenangan dan tanggung jawab (*authority and responsibility*)
3. Disiplin (*dicipline*)
4. Kesatuan perintah (*unity of command*)
5. Kesatuan arah/tujuan (*unity of direction*)
6. Mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan individu (*subordination of individual to general interest*)
7. Penggajian (*remuniration*)
8. Sentralisasi (*centralitation*)
9. Skala hirarki (*scalar chain*)
10. Tata tertib (*order*)
11. Keadilan (*aquity*)
12. Stabilitas (*stability of tanure*)
13. Prakarsa (*initiative*)
14. Solidaritas antara kawan kerja (*esprit de corps*)

Dalam membicarakan prinsip-prinsip ini, Fayol memberikan saran bahwa setiap kekakuan (*rigidity*) dalam administrasi tidak perlu ada atau absolut.

Menurut

Fayol (dalam Handayani, 1996:34) semua prinsip-prinsip administrasi dan manajemen adalah luwes (*flexible*) dan menyesuaikan dengan situasi yang ada.

3. Fungsi-fungsi Manajemen

Manajemen pada hakikatnya adalah suatu proses kegiatan dari seseorang pimpinan yang harus dilaksanakan dengan menggunakan cara-cara pemikiran yang ilmiah maupun praktis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui kerjasama dengan orang lain agar tujuan yang ditentukan akan mudah terwujud. Dalam proses tersebut manajemen mempunyai sejumlah fungsi yang harus dilaksanakan.

Menurut pendapat Terry (dalam Hasibuan, 2008:38), membagi fungsi manajemen menjadi 4 (empat), yaitu:

- a) *Planning* (Perencanaan)
- b) *Organizing* (Pengorganisasian)
- c) *Actuating* (Penggerakan)
- d) *Controlling* (Pengawasan)

Siagian (2004:106), membagi fungsi manajemen kedalam lima bagian, yaitu sebagai berikut:

- a) Perencanaan
- b) Pengorganisasian
- c) Pemberian motivasi
- d) Pengawasan
- e) Penilaian

Gulik (dalam Sarwoto,1991:66), membagi fungsi manajemen sebagai berikut :

- a) *Planning*
- b) *Organizing*
- c) *Staffing*
- d) *Directing*
- e) *Coordinating*
- f) *Peforling*
- g) *Budgeting*

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, jelas menunjukkan bahwa klasifikasi maupun urutan mengenai fungsi manajemen sebagai mana

dikemukakan oleh para ahli terdapat perbedaan antara satu dengan yang lain, akan tetapi dari perbedaan tersebut apabila ditelaah lebih mendalam terdapat beberapa fungsi manajemen dimana mereka mengemukakan hal yang sama, yaitu adanya fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.

C. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum membahas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terlebih dahulu penulis akan mengemukakan definisi Manajemen menurut pendapat Hasibuan (2004:9), yaitu sebagai berikut:

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen terdiri dari enam unsur (6 M), yaitu: *man, money, method, materials, machines, dan market.*

Berdasarkan pengertian di atas, maka unsur *man* (manusia) mendapat perhatian paling penting dalam manajemen dari sumber-sumber lainnya, sehingga Sedarmayanti (2000:120) berpendapat bahwa: “Pentingnya sumber daya manusia adalah salah satunya dilatar belakangi adanya anggapan bahwa sumber daya manusia lebih penting dari sumber-sumber daya lainnya”. Begitu pentingnya sumber daya manusia dalam manajemen sehingga berkembang menjadi satu bidang ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Perkembangan MSDM didukung oleh kemajuan peradaban, pendidikan, pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta.

Sedarmayanti (2001:121), memberikan definisi sebagai berikut: “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu seni merencanakan,

mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan organisasi”.

Sedangkan Hasibuan (2008:21), mengemukakan bahwa: “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja yang efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat”.

Senada dengan pendapat Hasibuan, Flippo (dalam Sulistiyani dan Rosidah, 2003:12) mengemukakan:

MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

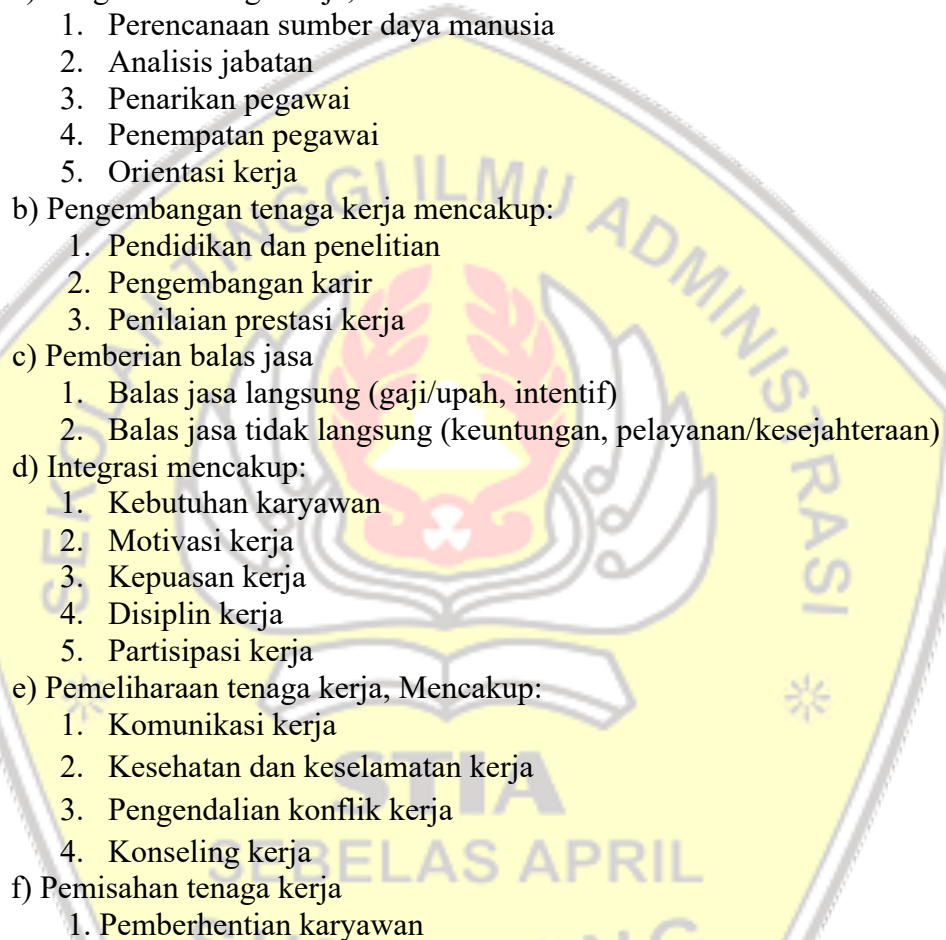
Berdasarkan definisi-definisi diatas, maka diperoleh gambaran sebagai berikut:

- a) Fokus kajian MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan-urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi, karyawan/pegawai, masyarakat.
- b) Karyawan/pegawai adalah perencana, pelaku dan selalu berperan aktif dalam setiap aktivitas organisasi.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas, maka fokus kajian MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia manusia yang diatur menurut urutan-urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi, karyawan/pegawai, masyarakat. Sebagaimana dalam manajemen umum, maka MSDM pun mempunyai fungsi-fungsi yang hampir sama, namun MSDM lebih difokuskan kepada manusia (tenaga kerja). Fungsi MSDM menurut Hasibuan (2004:21) yaitu meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan,

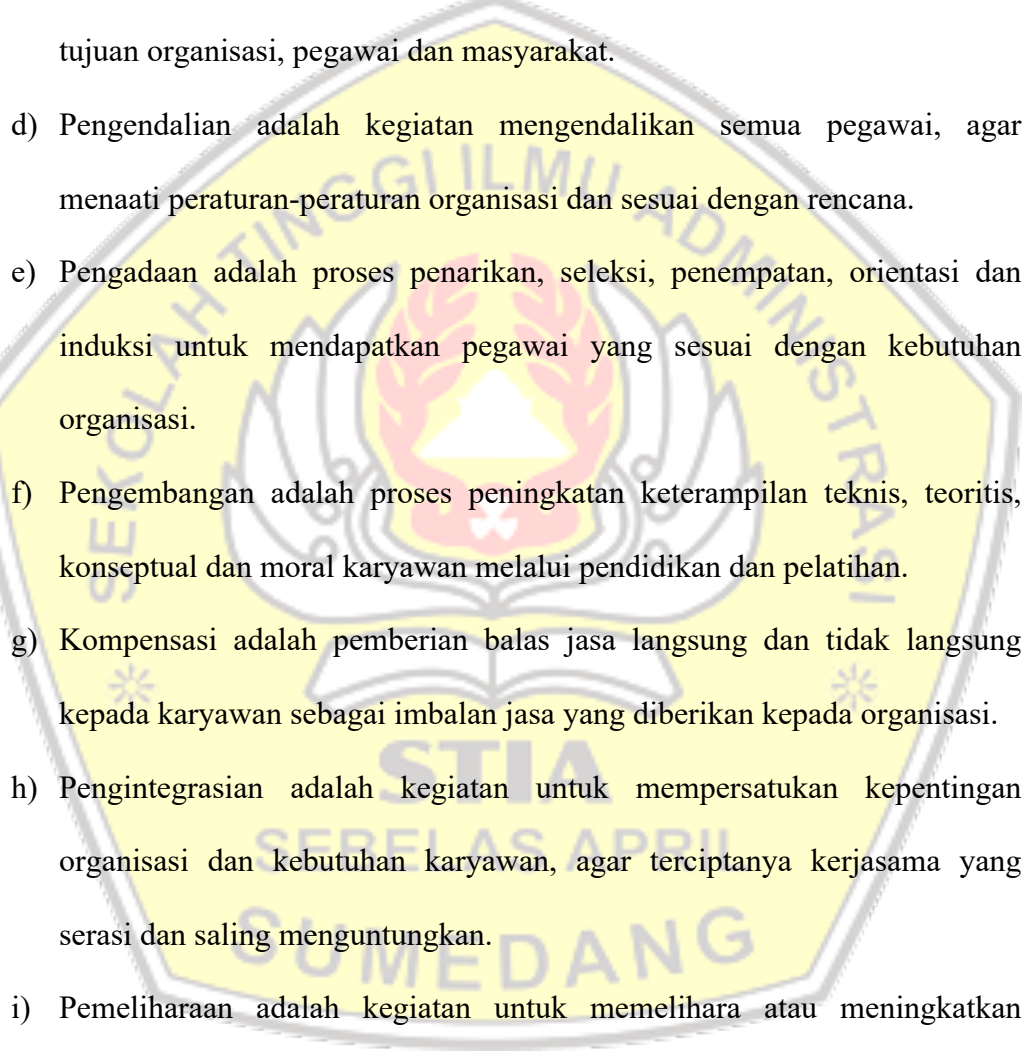
pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

Pendapat lain dikemukakan Mangkunegara (2005:2), bahwa fungsi-fungsi MSDM meliputi:

- 
- a) Pengadaan tenaga kerja, terdiri dari:
 1. Perencanaan sumber daya manusia
 2. Analisis jabatan
 3. Penarikan pegawai
 4. Penempatan pegawai
 5. Orientasi kerja
 - b) Pengembangan tenaga kerja mencakup:
 1. Pendidikan dan penelitian
 2. Pengembangan karir
 3. Penilaian prestasi kerja
 - c) Pemberian balas jasa
 1. Balas jasa langsung (gaji/upah, insentif)
 2. Balas jasa tidak langsung (keuntungan, pelayanan/kesejahteraan)
 - d) Integrasi mencakup:
 1. Kebutuhan karyawan
 2. Motivasi kerja
 3. Kepuasan kerja
 4. Disiplin kerja
 5. Partisipasi kerja
 - e) Pemeliharaan tenaga kerja, Mencakup:
 1. Komunikasi kerja
 2. Kesehatan dan keselamatan kerja
 3. Pengendalian konflik kerja
 4. Konseling kerja
 - f) Pemisahan tenaga kerja
 1. Pemberhentian karyawan

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka variabel kedisiplinan merupakan salah satu fungsi-fungsi MSDM, fungsi-fungsi MSDM pada dasarnya meliputi :

- a) Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan.

- 
- b) Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.
- c) Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat.
- d) Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar menaati peraturan-peraturan organisasi dan sesuai dengan rencana.
- e) Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- f) Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- g) Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
- h) Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- i) Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

- j) Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
- k) Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi.

D. Manajemen Konflik

1. Pengertian Manajemen Konflik

Manusia bukan hanya konsumen produk yang menghasilkan organisasi-organisasi, tetapi manusia merupakan komponen utama suatu organisasi yang memproses input menjadi output yang keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepribadian serta kebutuhan individual manusia yang heterogen. Dengan adanya perbedaan kepribadian serta kebutuhan pribadi tiap individu memungkinkan akan terjadi konflik di dalam organisasi tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Soetopo (2010:274) jenis-jenis konflik dilihat dari segi kebutuhan individualisme yaitu:

- a) Konflik kebutuhan individu dengan peranan dalam organisasi
- b) Konflik individu dengan individu lain
- c) Konflik peranan dengan peranan

Berdasarkan pemahaman tersebut diatas dapat dipahami bahwa setiap individu memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi, sehingga sering berbenturan dengan peranan yang harus dilaksanakan dalam organisasi atau berbenturan dengan kebutuhan individu lain yang berbeda dengannya sehingga akan menimbulkan konflik.

Menurut Soetopo (2010:267) bahwa : “Konflik adalah suatu pertentangan atau ketidak sesuaian kepentingan, tujuan, dan kebutuhan dalam situasi formal, sosial, dan psikologis sehingga menjadi antagonis, ambivalen dan emosional”.

Menurut Hartono (google.Konflik.com, accessed on 6-12-2011) bahwa : “Konflik adalah setiap ketegangan yang dialami oleh seseorang apabila ia berpandangan bahwa kebutuhan hidup atau dihambat atau dikecewakan”.

Menurut Stoner (dalam Wahyudi 1996:17) bahwa : “Konflik organisasi mencakup ketidakpastian soal alokasi sumber daya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi atau kepribadian”.

Menurut Kartini Kartono (2004:245) konflik terbagi atas beberapa pengertian diantaranya:

- a) Konflik dalam pengertian yang negatif, yaitu konflik yang dikaitkan dengan sifat-sifat animalistik, kebuisan, kekerasan, barbarisme, destruksi/pengrusakan, penghancuran, irasionalisme, tanpa kontrol emosional, huru hara, pemogokan, perang dan seterusnya.
- b) Konflik dalam pengertian yang positif, yaitu konflik yang dihubungkan dengan peristiwa, petualangan, hal-hal baru, inovasi, pembersihan, pemurnian, pembaharuan, penerangan batin, kreasi, perkembangan rasionalitas yang dialektis, mawas diri, perubahan dan seterusnya.
- c) Konflik dalam pengertian netral, yaitu konflik yang diartikan sebagai akibat biasa dari keanekaragaman individu manusia dengan sifat-sifat yang berbeda, dan tujuan hidup yang tidak sama pula.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut di atas, menurut peneliti bahwa konflik itu merupakan suatu keadaan dimana apa yang terjadi tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

Menurut Soetopo (2010:285) bahwa “Manajemen konflik merupakan analisis konflik, deskripsi fenomena konflik yang terjadi serta strategi untuk pemecahan konflik tersebut”.

Ross (dalam Haris, 2000:23) mengemukakan bahwa :

Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan kerah hasil tertentu yang mungkin atau tidak menghasilkan suatu hasil berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat dan agresif.

Menurut Wijono (1993:23) bahwa manajemen konflik dalam lingkup organisasi merupakan:

Manajemen konflik adalah suatu situasi dimana dua atau banyak orang saling tidak setuju dalam suatu permasalahan yang menyangkut kepentingan organisasi dan atau dengan timbulnya perasaan permusuhan satu dengan yang lainnya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka peneliti memberikan definisi mengenai manajemen konflik adalah analisis daripada suatu konflik untuk mendapatkan strategi dalam hal pemecahan masalah. Pengertian tersebut sejalan dengan cara pandang manajemen modern yang memandang konflik sebagai hal yang wajar dan alami, bahkan perlu diwujudkan agar dapat dikelola dengan baik. Untuk itu perlu adanya strategi manajemen konflik sebagai suatu tatanan manajemen baru yang dapat mendinamisasikan organisasi terutama pencapaian produktivitas kerja pegawai. Dala suatu organisasi bagaimanapun juga konflik pasti terjadi baik yang berskala besar maupun berskala kecil. Oleh karena itu, konflik-konflik tersebut perlu dikelola dengan manajemen konflik yang baik agar memudahkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

2. Strategi Manajemen Konflik

Strategi manajemen konflik diterapkan untuk menjadikan konflik dan pemecahannya sebagai pendinamisan dan pengoptimalisasian pencapaian tujuan

organisasi. Strategi manajemen konflik menjadi hal yang sangat penting dikarenakan jika konflik dibiarkan begitu saja hal ini dapat menimbulkan kekacauan dan menghambat perkembangan organisasi.

Soetopo (2010:276), strategi manajemen konflik sebagai berikut:

- a) Jika menggunakan strategi menang kalah, cara yang ditempuh antara lain:
 - a. Menghilangkan pergolakan dengan menggunakan pertimbangan
 - b. Satu pihak
 - c. Diadakan resolusi dengan keputusan pihak luar
 - d. Persetujuan mengenai wasit
- b) Menghindari konflik dengan mengurangi interdependensi:
 - a. Satu pihak menarik diri untuk bertindak lebih lanjut
 - b. Memisahkan pihak-pihak yang berkonflik
- c) Mengusahakan kesepakatan melalui pemecahan masalah secara kreatif :
 - a. Secara umum, cara ini dilakukan dengan menentukan masalah pokoknya, mengidentifikasi alternatif, mengevaluasi alternatif, terbaik dan kemudian implementasi alternatif.

Tahapan proses terjadinya konflik Smith (dalam Soetopo 2010:275) antara lain :

- a) Tahapan antisipasi, yaitu merasakan munculnya gejala perubahan yang mencurigakan.
- b) Tahapan menyadari, yaitu perbedaan mulai diekspresikan dalam bentuk suasana yang tidak menyenangkan.
- c) Tahapan pembicaraan, yaitu pendapat-pendapat berbeda mulai muncul.
- d) Tahapan perbedaan terbuka, yaitu pendapat-pendapat terbuka mulai dipertajam dalam lebih terfokus dengan baik dan kentara.
- e) Tahapan konflik terbuka, yaitu masing-masing pihak berusaha memaksakan pendirian kepada pihak lain.

Prinsip pelaksanaan Manajemen konflik Soetopo (2010:282) yaitu :

- a) Perlakukanlah secara wajar dan alamiah
Konflik yang timbul dalam suatu organisasi adalah suatu yang wajar dan alamiah, konflik kini menjadi sesuatu yang tak terpisahkan dari organisasi, tidak perlu dihindari tetapi justru harus dihadapi seorang pimpinan melalui manajemen konflik. Oleh karena itu pelaksanaan manajemen konflik perlu dilakukan secara wajar dan alamiah sebagaimana pelaksanaan manajemen bidang lainnya.
- b) Pandanglah sebagai dinamisator organisasi

Konflik merupakan dinamisor suatu organisasi. Pandanglah organisasi tanpa konflik berarti diam, statis dan tidak mencapai tujuan yang ada harus ditata sedemikian rupa agar dinamika yang terjadi benar-benar dapat menjadi suatu yang positif untuk menghasilkan perubahan sekaligus mendukung perkembangan dan pencapaian tujuan organisasi.

c) Media pengujian kepemimpinan

Kepemimpinan tidak hanya diuji ketika membawa anggota mencapai tujuan berdasarkan rutinitas tugas formal belaka. Melalui manajemen konflik, dirinya akan mempunyai kepemimpinan yang mampu diandalkan untuk membawa roda organisasi secara dinamis, positif dalam mencapai tujuan dimasa yang akan datang.

d) Fleksibilitas strategi

Strategi manajemen konflik yang digunakan oleh para pemimpin haruslah bersifat fleksibel. Artinya penggunaan strategi sangat tergantung pada jenis atau materi konflik dan sumber penyebabnya, sumber daya yang dimiliki dan mendukung, kultur masyarakat dan iklim organisasi, antisipasi dampak konflik serta intensitas dan keluasan konflik.

Kriteria keberhasilan manajemen konflik menurut Soetopo (2010:285)

yaitu :

a) Kemampuan membuat perencanaan analisis konflik

Perencanaan analisis konflik yang baik harus menunjukkan adanya deskripsi fenomena konflik yang terjadi, identifikasi konflik, faktor yang mempengaruhi konflik diatasi atau dibiarkan. Pengiraan konflik kedalam jenis yang mana, intensitas dan cakupan keluasannya, rumusan konflik yang sesungguhnya secara tegas dan jelas.

b) Kemampuan melakukan evaluasi konflik

Evaluasi terhadap suatu konflik dikatakan berhasil jika pemimpin/manajer mampu menentukan kualitas suatu konflik yang terjadi di dalam organisasi yang dipimpinnya, dengan ukuran yang dapat dipakai antara lain rendah tingginya intensitas timbulnya suatu konflik, luas tidaknya cakupan suatu konflik, penentuan besar kecilnya suatu konflik, dan penentuan penyelesaian konflik berdasarkan prioritas.

c) Kemampuan memilih strategi manajemen konflik

Keberhasilan pemimpin dalam memilih strategi manajemen konflik yang tepat sangat ditentukan oleh kemampuan, keberanian, pengalaman, usaha dan doa, kematangan dirinya serta situasi dan kondisi yang ada. Selain itu kepedulian pemimpin terhadap prinsip-prinsip yang harus dilaksanakan dalam manajemen konflik juga sangat menentukan keberhasilan dalam langkah ini.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Konflik

Faktor utama yang mempengaruhi manajemen konflik menurut Haris (2000:23) adalah sebagai berikut :

- a) Teori hubungan masyarakat
Menganggap bahwa konflik disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan diantara kelompok yang berbeda dalam suatu masyarakat.
Sasarannya meningkatkan komunikasi yang saling pengertian antara kelompok yang mengalami konflik serta mengusahakan toleransi agar masyarakat lebih saling menerima akan keragaman yang ada.
- b) Teori kebutuhan manusia
Mengapa bahwa konflik yang berakar disebabkan oleh kebutuhan dasar manusia yang tidak terpenuhi atau terhalangi. Hal yang sering menjadi inti pembicaraan adalah keamanan, pengakuan, partisipasi dan otonomi. Sasarannya mengidentifikasi dan mengupayakan berapa kebutuhan mereka yang tidak terpenuhi serta menghasilkan pilihan-pilihan untuk memenuhi kebutuhan itu.
- c) Teori negosiasi prinsip
Konflik disebabkan oleh posisi yang tidak selaras serta perbedaan pandangan tentang konflik oleh pihak lain yang mengalami konflik. Sasarannya membantu pihak berkonflik untuk memisahkan perasaan pribadi dengan berbagai masalah dan isu dan memungkinkan mereka untuk melakukan negosiasi berdasarkan kepentingan mereka daripada posisi tertentu yang sudah tetap. Kemudian melancarkan proses kesepakatan kedua belah pihak atau semua pihak.
- d) Teori identitas
Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh identitas yang terancam, yang sering berakar pada hilangnya sesuatu atau penderitaan dimasa lalu yang tidak terselesaikan.
Sasarannya melalui fasilitas lokal karya dan dialog antara pihak yang mengalami konflik, sehingga dapat mengidentifikasi ancaman diantara pihak tersebut dan membangun empati dan rekonsiliasi.
- e) Teori kesalahpahaman antar budaya
Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh ketidakcirikan dalam cara berkomunikasi diantara berbagai budaya yang berbeda.
Sasarannya menambah pengetahuan kepada pihak lain dan meningkatkan keefektifan komunikasi antar budaya.
- f) Teori transformasi konflik
Berasumsi bahwa konflik didasarkan kepada ketidaksetaraan dan ketidakadilan yang muncul sebagai masalah sosial dan ekonomi.
Sasarannya mengubah struktur dan kerangka kerja yang menyebabkan meningkatkan jalinan hubungan dan sikap jangka panjang antara pihak berkonflik, mengembangkan proses dan sistem untuk mempromosikan pemberdayaan, rekonsiliasi dan pengakuan.

Model penyelesaian konflik Soetopo (2010:278) sebagai berikut :

- a) Kebekerjasamaan (*cooperativeness*), yaitu berkaitan dengan seberapa besar tingkat kerjasama antara pihak-pihak yang terkait dengan penyelesaian konflik.
- b) Kegigihan (*assertiveness*), yaitu berkaitan dengan bagaimana kegigihan antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik.
- c) Kompetisi atau pemaksaan yaitu berkaitan dengan adanya pihak yang menggunakan wewenang yang memaksa suatu pihak lain untuk menerima apa yang diputuskan pihak yang berwenang.
- d) Penghindaran diri, yaitu berkaitan dengan penghindaran diri sendiri atas konflik yang sedang terjadi.
- e) Kompromi, yaitu berkaitan dengan adanya tawar-menawar antara kedua belah pihak dalam menyelesaikan suatu konflik atau memunculkan pihak ketiga.
- f) Kolaborasi atau pemecahan masalah, yaitu berkaitan dengan pihak-pihak yang berkonflik berusaha untuk menemukan solusi terbaik atas konflik yang dimilikinya.
- g) Penyesuaian diri, yaitu berkaitan dengan penyesuaian yang dilakukan antara pihak-pihak konflik agar hubungan mereka tetap terbina dengan baik.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti mempunyai gambaran apabila suatu pegawai dapat menghindari faktor-faktor penyebab timbulnya konflik serta dapat mempergunakan manajemen konflik dengan baik, maka dapat dipastikan organisasi akan dapat berkembang secara dinamis ketika sumberdaya manusia mampu bekerja dengan perasaan nyaman serta dapat menikmati pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga dengan tercapainya hal tersebut akan mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

E. Produktivitas Kerja Pegawai

Pada dasarnya hasil yang dicapai dalam mewujudkan volume dan beban kerja dari organisasi yang bersangkutan disebut produktivitas. Produktivitas dikatakan tinggi jika pelaksanaan volume dan beban kerja yang mampu mewujudkan tujuannya yang hendak dicapai sebaliknya produktivitas mewujudkan produktivitas dikatakan rendah jika pelaksanaan volume dan beban kerja ternyata tidak mendukung dan tidak terarah pada pencapaian tujuan. Untuk mencapai produktivitas kerja diperlukan sejumlah personil yang memiliki kemampuan dan kesungguhan dalam bekerja.

Mali (dalam Sedarmayanti, 2011:198) mengatakan bahwa :

Produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya agar secara efisien. Oleh karena itu produktivitas sering diartikan sebagai rasio antara keluaran dan masukan dalam satuan waktu.

Pergeseran pengertian produktivitas kerja pegawai pada pengertian yang lebih bedimensi manusiawi ini mengacu pada filosofi, sebagaimana yang dikemukakan Whitemore (dalam Sedarmayanti, 2009:58) mengemukakan bahwa :

Produktivitas kerja memiliki dua dimensi, yakni efektivitas dan efisiensi, Dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian untuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas dan waktu. Sedangkan dimensi yang kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Produktivitas kerja sebagai hasil dari berbagai faktor dalam suatu organisasi lebih banyak bersangkut paut dengan aspek manusia dalam organisasi itu sendiri. Hal ini dikarenakan manusia sebagai pelaku utama penentu tinggi rendahnya produktivitas kerja yang dicapai dalam suatu organisasi. Untuk itu

sangat diperlukan pegawai yang memiliki kompetensi dan *ability* (kemampuan) yang tinggi sehingga produktivitas kerja dapat meningkat yang berujung pada peningkatan kualitas dan kuantitas hasil yang dicapai dalam tujuan organisasi.

Siagian (2012:161) mengemukakan bahwa : “Produktivitas kerja pada dasarnya berarti perolehan hasil (*output*) yang maksimal dengan menggunakan masukan (*input*) yang minimal. Masukan menjadi hasil setelah melalui proses tertentu. Agar bekerja secara produktif, proses yang terjadi harus efektif dan produktif. Dengan kata lain produktivitas merupakan hasil perkalian antara efektivitas dan efisiensi.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka peneliti berpendapat produktivitas itu sebenarnya menyangkut aspek yang luas, yaitu modal (termasuk lahan), biaya, tenaga kerja, energi, alat dan teknologi secara umum sebagai penunjang dalam mewujudkan produktivitas kerja pegawai. Dengan demikian pegawai dikatakan produktif apabila ia mampu menghasilkan keluaran lebih banyak dari pekerjaan untuk satuan waktu yang sama.

1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai

Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, baik hubungan tenaga kerja, strategi manajemen konflik yang digunakan maupun kemauan pegawai dalam bekerja dan bekerjasama serta motivasi diri daripada pegawai tersebut. Menurut Balai Pengembangan Daerah (dalam Sedarmayanti, 2001:7) ada enam faktor utama yang mempengaruhi produktivitas, sebagai berikut :

- a) Sikap kerja, seperti kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shift work*), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam satu tim.
- b) Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan manajemen dan supervise serta keterampilan dalam teknik industri.

- c) Hubungan antara tenaga kerja dengan pimpinan organisasi, yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu (*quality control circles*) dan panitia melalui kerja unggul.
- d) Manajemen produktivitas yaitu, manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
- e) Efisiensi tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- f) Kewiraswastaan yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha.

Selain dengan pendapat diatas Siagian (2012:161) mengemukakan faktor penentu produktivitas kerja, sebagai berikut :

- a) Latar belakang hidup para pelaksana termasuk usia, jenis kelamin, status menikah atau tidak, jumlah tanggungan masa kerja.
- b) Kemampuan dalam arti fisik maupun mental intelektual.
- c) Tipe kepribadian yang bersangkutan.
- d) Persepsi tentang kehidupanorganisasional.
- e) Sistem dan peringkat nilai yang dianut.
- f) Motivasi berkarya.
- g) Penugasan oleh organisasi yang tepat dalam arti sesuai dengan kemampuan, keterampilan, bakat, minat dan pengalaman tenaga yang bersangkutan.

Selanjutnya faktor-faktor penentu produktivitas kerja pegawai menurut Amabar Teguh (2009:249) sebagai berikut :

- a) Pengetahuan
- b) Keterampilan
- c) Kompetensi
- d) Sikap

2. Dimensi Produktivitas Kerja Pegawai

Sedarmayanti (2001:58) mengemukakan beberapa dimensi mengenai produktivitas diantaranya:

- a) Dimensi efektivitas, berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu.

- b) Dimensi efisiensi, berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi pengguna atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan,
- c) Dimensi hasil, berkaitan dengan kuantitas dan kualitas yang dihasilkan.

Dimensi efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan seberapa jauh target akan dicapai. Pengertian efektivitas ini lebih berorientasi kepada keluaran sedangkan masalah penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama. Apabila efektivitas dikaitkan dengan efisiensi, maka walaupun terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensi meningkat. Oleh karena itu, indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui efektivitas antara lain dalam hal, pencapaian tujuan, pelaksanaan tugas, pemecahan masalah dan lain-lain.

Dimensi efisiensi merupakan ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan yang direncanakan dengan penggunaan masukan yang sebenarnya terlaksana. Apabila masukan yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya maka tingkat efisiensi semakin tinggi, tetapi semakin kecil masukan yang dapat dihemat, semakin rendah efisiensi antara lain ketersediaan sumber daya, perencanaan kegiatan, anggaran dan lain-lain.

Dimensi hasil merupakan keluaran dan proses pelaksanaan suatu kegiatan baik kualitas maupun kuantitas. Kualitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh yang telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi dan harapan. Konsep ini hanya dapat berorientasi kepada masukan, keluaran atau keduanya. Disamping itu kualitas juga berkaitan dengan proses produksi yang berpengaruh pada kualitas hasil secara keseluruhan. Indikatornya antara lain pencapaian kualitas hasil sesuai dengan harapan.

3. Ciri-Ciri Individu/Pegawai yang Produktif

Menurut Dale Timpe (dalam Sedarmayanti 2009:80-81) sebagai berikut :

- a) Cerdas dan dapat belajar dengan cepat
- b) Komponen secara profesional/teknis selalu memperdalam pengetahuan dalam bidangnya.
- c) Kreatif dan inovatif, memperlihatkan kecerdikan dan keanekaragaman.
- d) Memahami pekerjaan.
- e) Belajar dengan cerdas, menggunakan logika, mengorganisasikan pekerjaan secara efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan, selalu mempertahankan kinerja rancangan, mutu, kehandalan, pemeliharaan keamanan, mudah dibuat, produktivitas, biaya dan jadwal.
- f) Selalu memberikan perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti menyempurnakan.
- g) Dianggap bernilai oleh pengawasannya,
- h) Memiliki catatan yang berhasil.
- i) Selalu meningkatkan diri.

F. Hubungan Variabel Bebas dengan Variabel Terikat

Manajemen konflik adalah analisis daripada suatu konflik untuk mendapatkan strategi dalam hal pemecahan masalah. Pengertian tersebut sejalan dengan cara pandang manajemen modern yang memandang konflik sebagai hal yang wajar dan alami. Bahkan perlu diwujudkan agar dapat dikelola dengan baik. Untuk itulah perlu adanya strategi manajemen konflik sebagai suatu tatanan manajemen baru yang dapat mendinamisasikan organisasi terutama pencapaian produktivitas kerja pegawai.

Dalam suatu organisasi bagaimanapun juga konflik pasti terjadi baik yang berskala besar maupun berskala kecil. Oleh karena itu, konflik-konflik tersebut perlu dikelola dengan manajemen konflik yang baik agar memudahkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Produktivitas itu sebenarnya menyangkut aspek yang luas, yaitu modal, biaya, tenaga kerja, energi, alat dan teknologi secara

umum sebagai penunjang dalam mewujudkan produktivitas kerja pegawai. Dengan demikian pegawai dikatakan produktif apabila ia mampu menghasilkan keluaran lebih banyak dari pekerjaan untuk satuan waktu yang sama.

Adapun hubungan konseptual antar variabel dalam penelitian ini merujuk kepada teori Soetopo (2010:270) berpendapat mengenai hubungan atau pengaruh konflik terhadap produktivitas kerja pegawai, bahwa: “Pada level konflik rendah produktivitas juga rendah, pada level konflik sedang produktivitas mencapai titik optimum yang tinggi sementara pada level konflik tinggi produktivitas kerja menjadi rendah”. Berdasarkan pengertian tersebut maka produktivitas kerja pegawai akan memuncak apabila level konflik dalam organisasi berada pada tingkat sedang dengan syarat konflik itu dapat dikelola dengan baik.

G. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel 2.1
Kajian Penelitian Terdahulu

NO.	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	<p>Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Jatinunggal Kabupaten Sumedang.</p> <p>Disusun Oleh : Ririn Yoki Prandini Skripsi Tahun 2012 (Universitas Sebelas April Sumedang)</p>	<p>Variabel Yang Diteliti Adalah Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja</p>	<p>Locus penelitian di Kantor Kecamatan Jatinunggal Kabupaten Sumedang</p>	<p>Frekuensi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajemen konflik 78,14 % - Produktivitas kerja 80,78% - Korelasi 0,62 pengaruh 38,44%
<p>Pembahasan Perbedaan : Penelitian yang dilakukan oleh Ririn Yoki Prandini membahas mengenai pengaruh manajemen konflik terhadap produktivitas pegawai. Namun, penelitian Ririn Yoki Prandini dilakukan di Kecamatan Jatinunggal Kabupaten Sumedang, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang.</p>				
2.	<p>Pelaksanaan Penggerakan Oleh Camat Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Cisarua Kabupaten Sumedang</p>	<p>Salah satu variabel yang diteliti adalah tentang Produktivitas</p>	<p>Locus penelitian di Kantor Kecamatan Cisarua Kabupaten Sumedang</p>	<p>Frekuensi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pelaksanaan penggerakan oleh Camat 56,94 % - Produktivitas kerja 59 % - Korelasi 0,86

	Disusun Oleh : Wahyu Alam Skripsi Tahun 2012 Universitas Pasundan			pengaruh 2,075%
	Pembahasan Perbedaan : Penelitian yang dilakukan Wahyu Alam dilakukan di Kantor Kecamatan Cisarua Kabupaten Sumedang dengan Variabel (X) yaitu pengerakan, perbedaannya terdapat di Locus penelitian dan salah satu variabel yang digunakan. Dimana peneliti melakukan penelitian di Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang dengan Variabel (X) yaitu manajemen konflik.			
3.	Pengaruh penempatan pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa, Perlindungan Masyarakat dan Penanggulangan Bencana Kabupaten Sumedang. Disusun oleh : Dedi Supriadi Skripsi tahun 2012 (Universitas Padjajaran)	Salah satu variabel yang diteliti adalah tentang produktivitas	Locus penelitian di Badan Kesatuan Bangsa, Perlindungan Masyarakat dan Penanggulangan Bencana Kabupaten Sumedang.	Frekuensi : - Penempatan pegawai 48,53 % - Produktivitas kerja 47,67 % - Korelasi 0,47 - Pengaruh 22,09 %
	Pembahasan Perbedaan : Penelitian yang dilakukan oleh Dedi Supriadi membahas mengenai pengaruh penempatan pegawai terhadap produktivitas pegawai. Namun, penelitian yang dilakukan Dedi Supriadi dilaksanakan di Badan Kesatuan Bangsa, Perlindungan Masyarakat dan Penanggulangan Bencana Kabupaten Sumedang. berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu di Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang dan			

dengan salah satu variabel yaitu variabel (X) yang berbeda.

Dari ketiga pembahasan perbedaan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa perbedaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah letak objek kajiannya dan perbedaan salah satu variabel. Penelitian ini memfokuskan pada pengaruh manajemen konflik terhadap produktivitas kerja pegawai. Persamaan dari ketiga penelitian terdahulu di atas yaitu menggunakan variabel produktivitas kerja.

H. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

1. Kerangka Pemikiran

Dalam membahas dan memecahkan permasalahan yang ada, diperlukan adanya landasan teoritis sebagai acuan dalam menyusun kerangka pemikiran dan rancangan teori. Manajemen konflik menurut Soetopo merupakan analisis konflik, deskripsi fenomena konflik yang terjadi serta strategi untuk pemecahan konflik tersebut.

Manusia bukan hanya konsumen produk yang menghasilkan organisasi-organisasi, tetapi manusia merupakan komponen utama suatu organisasi yang memproses masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) yang keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepribadian serta kebutuhan individu manusia yang heterogen. Dengan adanya perbedaan kepribadian serta kebutuhan pribadi tiap individu memungkinkan akan terjadinya konflik di dalam organisasi tersebut.

Menurut Soetopo (2010:285) bahwa : “Manajemen konflik merupakan analisis konflik, deskripsi fenomena konflik yang terjadi serta strategi untuk memecahkan konflik tersebut”.

Ross (dalam Haris, 2000:23) bahwa :

Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan kearah hasil tertentu yang mungkin atau tidak menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat dan agresif.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut di atas, maka peneliti memberikan definisi mengenai manajemen konflik adalah analisis dari pada suatu konflik untuk mendapatkan strategi dalam hal pemecahan masalah.

Model penyelesaian konflik Soetopo (2010:278) sebagai berikut :

- a) Kebekerjasamaan (*cooperativeness*), yaitu seberapa besar tingkat kerjasama antara pihak-pihak yang terkait dengan penyelesaian konflik.
- b) Kegigihan (*assertiveness*), yaitu bagaimana antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik.
- c) Kompetisi atau pemaksaan yaitu adanya pihak yang menggunakan wewenang untuk memaksa suatu pihak lain untuk menerima apa yang diputuskan pihak yang berwenang.
- d) Penghindaran diri, yaitu penghindaran diri sendiri atas konflik yang sedang terjadi.
- e) Kompromi, yaitu adanya tawar menawar antara dua belah pihak dalam menyelesaikan suatu konflik atau memunculkan pihak ketiga.
- f) Kolaborasi atau pemecahan masalah , yaitu pihak-pihak yang berkonflik berusaha menemukan solusi terbaik atas konflik yang dimilikinya.
- g) Penyesuaian diri, yaitu penyesuaian yang dilakukan antara pihak-pihak konflik agar hubungan mereka tetap terbina dengan baik.

Pergeseran pengertian produktivitas kerja pegawai pada pengertian yang lebih berdimensi manusiawi ini mengacu pada arti filosofi, sebagaimana yang dikemukakan Whitemore (dalam Sedarmayanti, 2009:58) bahwa :

Produktivitas kerja memiliki dua dimensi, yakni efektivitas dan efisiensi. Dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal,

dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Produktivitas kerja sebagai hasil dari berbagai faktor dalam suatu organisasi lebih banyak bersangkut paut dengan aspek manusia dalam organisasi itu sendiri. Hal ini dikarenakan manusia sebagai pelaku utama penentu tinggi rendahnya produktivitas kerja yang dicapai dalam suatu organisasi. Untuk itu sangat diperlukan pegawai yang memiliki kompetensi dan kemampuan (*ability*) yang tinggi sehingga produktivitas kerja dapat meningkat yang berujung pada peningkatan kualitas dan kuantitas hasil yang dicapai dalam tujuan organisasi.

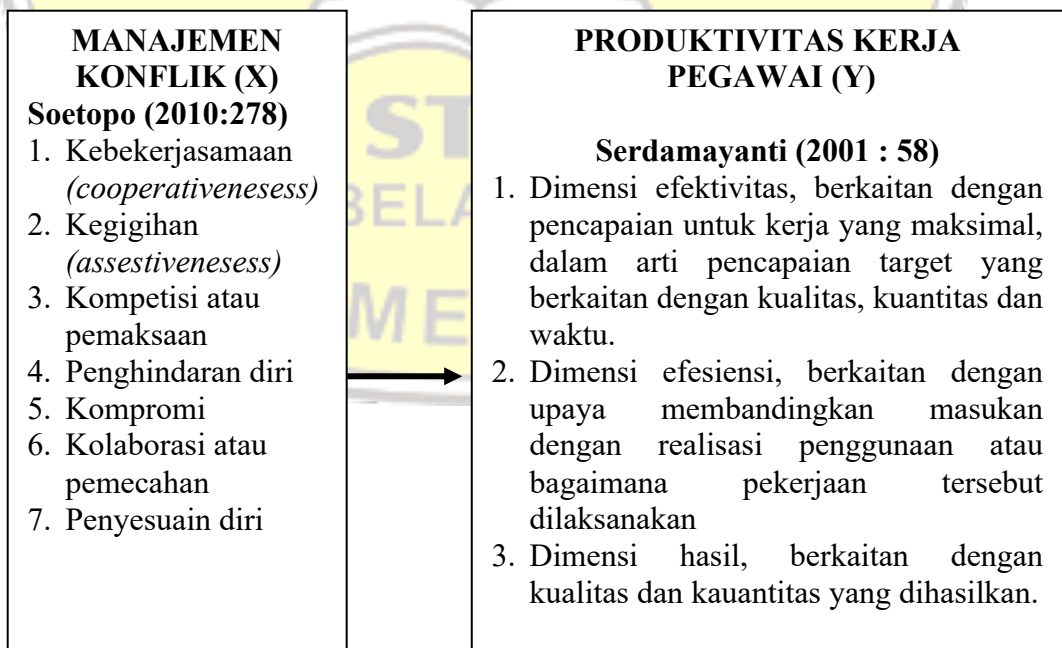
Siagian (2012:161) mengemukakan bahwa : “Produktivitas kerja pada dasarnya berarti perolehan hasil (*output*) yang maksimal dengan menggunakan masukan (*input*) yang minimal”. Masukan menjadi hasil setelah melalui proses tertentu. Agar bekerja secara produktif, proses yang terjadi harus efektif dan efisien. Dengan kata lain produktivitas merupakan hasil perkalian antara efektivitas dan efisiensi.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka peneliti berpendapat produktivitas itu sebenarnya menyangkut aspek yang luas, yaitu modal, biaya, tenaga kerja, energi, alat dan teknologi secara umum sebagai penunjang dalam mewujudkan produktivitas kerja pegawai. Dengan demikian pegawai dikatakan produktif apabila ia mampu menghasilkan keluaran lebih banyak dari pekerjaan untuk satuan waktu yang sama.

Soetopo (2010:270) berpendapat mengenai hubungan atau pengaruh konflik terhadap produktivitas kerja pegawai, bahwa : “Pada level konflik rendah

produktivitas juga rendah, pada level konflik sedang produktivitas mencapai titik optimum yang tinggi sementara pada level konflik yang tinggi produktivitas kerja menjadi rendah”.

Berdasarkan pengertian tersebut maka pengertian produktivitas kerja pegawai akan memuncak apabila level konflik dalam organisasi berada pada tingkat sedang dengan syarat konflik dapat dikelola dengan baik. Oleh sebab itu konflik harus dapat dikendalikan dan mengarahkan konflik pada level yang menguntungkan organisasi. Karena organisasi pada level konflik rendah atau bersifat stagnansi dan tidak ada peningkatan sebaliknya apabila konflik terlalu tinggi organisasi akan susah untuk dikendalikan, untuk itu diperlukan level konflik yang sedang serta manajemen konflik yang baik untuk menciptakan produktivitas kerja pegawai dan organisasi yang dinamis. Berdasarkan teori diatas, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.2 Model Kerangka Berpikir

I. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2006:70). Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

- a) Manajemen konflik Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang kurang baik.
- b) Produktivitas kerja pegawai Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang masih rendah.
- c) Terdapat hubungan antara manajemen konflik dan produktivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang.
- d) Terdapat pengaruh manajemen konflik terhadap produktivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang.

Dari uraian diatas, peneliti menetapkan hipotesis statistik sebagai berikut :

1. Hipotesis I

$H_0 : \geq 75\%$ Artinya manajemen konflik di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang lebih dari atau sama dengan 75% dan kriteria ideal.

$H_a : < 75\%$ Artinya manajemen konflik di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang kurang dari 75% dar kriteria ideal.

2. Hipotesis II

$H_0 : \rho \geq 75\%$ Artinya produktivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang lebih dari atau sama dengan 75% dari kriteria ideal.

$H_a : \rho < 75\%$ Artinya produktivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang kurang dari 75% dari kriteria ideal.

3. Hipotesis III

$H_0 : \rho = 0$ Artinya tidak terdapat hubungan yang signifikan antara manajemen konflik dan produktivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang

$H_a : \rho \neq 0$ Artinya terdapat hubungan yang signifikan antara manajemen konflik dan produktivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang.

4. Hipotesis IV

$H_0 : \rho = 0$ Artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara manajemen konflik dan produktivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang

$H_a : \rho \neq 0$ Artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara manajemen konflik dan produktivitas kerja pegawai

di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten
Sumedang



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif analisis dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2018:112) bahwa :

Deskriptif analisis adalah metode 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.

Selanjutnya Faisal (2013:20) menyatakan definisi penelitian deskriptif (*descriptive research*) dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah yang diteliti.

Iskandar (2014:204) mengemukakan bahwa “Penelitian deskriptif ada hubungannya dengan pemaparan suatu fenomena atau hubungan antara dua atau lebih fenomena”. Lebih jauh Iskandar menjelaskan bahwa “Penelitian deskriptif ini lebih memperhatikan cara mendapatkan sampel yang representatif, teknik atau prosedur pengumpulan data lebih tepat dan pernyataan masalah lebih jelas. Penggunaan metode deskriptif analisis ini dianggap cukup relevan dengan permasalahan

penelitian, karena dalam penelitian ini peneliti berupaya mencari penjelasan tentang variabel-variabel dan hubungan antar variabel yang menjadi permasalahan dalam penelitian.

Data yang terkumpul selanjutnya di analisis dengan teknik analisis data statistik. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2018:8) pengertian "kuantitatif yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositifisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti dalam melakukan penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis dengan cara pengumpulan data, mengolah dan menganalisis sehingga dapat ditarik kesimpulannya.

B. Definisi Operasional dan atau Operasional Variabel

1. Definisi Operasional Variabel

Pengertian variabel penelitian menurut Sugiyono (2018:38) diartikan sebagai "atribut seseorang atau obyek yang mempunyai "variasi" antara satu orang dengan yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain". Adapun Kerlinger (dalam Sugiyono, 2018:39) menyatakan bahwa "variabel adalah konstruk (*construcks*) atau sifat yang akan dipelajari".

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dan orang, objek atau

kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Selanjutnya untuk memperjelas variabel penelitian, penulis merasa perlu menjelaskan operasional variabel-variabel penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Variabel Independen (Variabel Bebas), yaitu variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perusahaannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam hal ini yang dijadikan variabel independennya adalah Manajemen Konflik (variabel x).
2. Variabel dependen (Variabel Terikat), yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam hal ini yang menjadi variabel dependennya adalah kualitas Produktivitas Kerja Pegawai (variabel y).

2. Operasionalisasi Variabel

Variabel penelitian yang di operasionalisasikan adalah variabel yang terkandung dalam hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini. Batas kajian dari hipotesis tersebut diharapkan dapat diidentifikasi oleh berbagai indikator yang merupakan ukuran dari setiap variabel penelitian. Untuk mempermudah pemahaman selanjutnya, maka peneliti menguraikan operasionalisasi variabel pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Item
Variabel Bebas X Manajemen Konflik (Soetopo, 2010 : 278)	1. Kebekerjasamaan (<i>cooperativeness</i>)	a. Kerjasama dalam penyelesaian konflik	1
		b. Kerjasama pihak yang berkonflik	2
		c. Kerjasama antar pihak yang berkonflik dengan pihak ketiga	3
	2. Kegigihan (<i>assertiveness</i>)	a. Pihak yang berkonflik bersungguh-sungguh untuk menyelesaikan konflik	4
		b. Berani mengambil resiko setelah konflik	5
		c. Bisa mengatasi konflik yang terjadi	6
	3. Kompetisi atau pemaksaan	a. Atasan menggunakan wewenang untuk menyelesaikan konflik para bawahan	7
		b. Bawahan menerima putusan mengenai konflik dari atasan (pemaksaan)	8
	4. Penghindaran diri	a. Menghindari perselisihan yang bisa menimbulkan konflik	9
		b. Menghindari konflik dan perselisihan antar pegawai	10
		c. Menghindari konflik yang terjadi sehingga tidak menambah panas suasana konflik	11
	5. Kompromi	a. Adanya pihak ketiga dalam penyelesaian konflik	12
		b. Salah satu pihak menawarkan untuk berdamai agar konflik bisa segera teratasi	13
		c. Salah satu pihak menerima tawaran pihak lain untuk berdamai atas konflik yang terjadi	14

	6. Kolaborasi atau pemecahan masalah	a. Penyelesaian masalah secara bersama b. Menerima setiap keputusan dari penyelesaian c. Penyelesain masalah dengan <i>win-win solution</i>	15 16 17
	7. Penyesuaian diri	a. Penyesuaian diri pada setiap hasil keputusan dari permasalahan b. Tertibnya hubungan baik antar pegawai maupun dengan pimpinan c. Adanya permintaan maaf kedua pihak setelah terjadinya konflik	18 19 20
Variabel Terikat Y Produktivitas Kerja Pegawai (Sedarmayanti (2001 : 58)	1. Efektivitas	a. Bekerja sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan b. Partisipasi pegawai c. Penempatan pegawai yang tepat agar kualitas kerja yang dihasilkan tetap terjaga (baik) d. Adanya peningkatan kualitas kerja para pegawai e. Tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan f. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan g. Loyalitas kerja pegawai h. Kejujuran dalam mengerjakan tugas	1 2 3 4 5 6 7 8

2. Efisiensi	a. Pemanfaatan tenaga kerja	9
	b. Pemanfaatan waktu jam kerja	10
	c. Mampu meminimalisir kesalahan kerja	11
	d. Dapat mengatasi masalah dengan cepat	12
	e. Adanya kejelasan dalam perencanaan kegiatan organisasi	13
	f. Mencari terobosan baru dalam menyelesaikan pekerjaan	14
	g. Pembagian kerja yang nyata	15
	h. Pelaksanaan kerja dapat dipertanggung jawabkan	16
	i. Prosedur kerja yang praktis	17
	j. Inisiatif dalam bekerja	18
3. Hasil	a. Hasil kerja sesuai dengan tujuan organisasi	19
	b. Adanya manfaat dari hasil yang dikerjakan	20

C. Populasi, Teknik Sampling dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2018:80) mendefinisikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka yang dijadikan populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang yang berjumlah 23 orang, yaitu terdiri dari sebagai berikut :

Tabel 3.2
Data Populasi Penelitian

No	Responden	Jumlah
1	Camat	1
2	Sek. Camat	1
3	Kasi	5
4	Kasubag	2
5	Pelaksana	14
Jumlah		23

Sumber : Kantor Kecamatan Rancakalong, Tahun 2019

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 23 responden yang merupakan seluruh pegawai Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS).

2. Teknik Sampling

Teknik sampling sangatlah diperlukan dalam sebuah penelitian karena hal ini digunakan untuk menentukan siapa saja anggota dari populasi yang hendak dijadikan sampel. Dengan demikian teknik sampling haruslah secara jelas tergambar dalam rencana penelitian, teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel, untuk menentukan sampel yang digunakan dalam penelitian.

Adapun teknik yang sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu total sampling/sampling jenuh/sampel sensus. Sampel jenuh merupakan penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono,2006:96). Untuk itu sampel dalam penelitian ini berjumlah 23 orang sesuai dengan jumlah populasi yang ada di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang.

3. Sampel Penelitian

Menurut Arikunto (2006:112) mengatakan bahwa “apabila subjeknya kurang dari seratus, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan populasi. Untuk itu sampel dalam penelitian ini berjumlah 23 orang sesuai dengan jumlah populasi pegawai yang ada di Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang.

D. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2018: 224) Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Oleh karena itu, data yang diperoleh dalam penelitian ini bersumber dari :

1. Studi Kepustakaan, yaitu mengumpulkan data dengan mempelajari dan menganalisis berbagai literatur, baik itu buku-buku, dokumen dan bahan-bahan tertulis lainnya yang berhubungan dengan masalah Manajemen Konflik dan Produktivitas Kerja Pegawai.
2. Studi Lapangan, yaitu suatu teknik atau cara dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian, diantaranya melalui :
 - a) Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dan informasi dengan mengadakan pengamatan langsung dan pencatatan secara sistematis gejala-gejala atau peristiwa dari aspek Manajemen Konflik dan

Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang.

- b) Wawancara, yaitu cara memperoleh data dengan mengadakan tanya jawab dengan Camat yang diharapkan dapat memberikan informasi yang berhubungan dengan masalah Manajemen Konflik dan Produktivitas Kerja Pegawai.
- c) Angket, yaitu cara memperoleh data dengan mengajukan pernyataan-pernyataan tertulis kepada responden (sampel) yang berhubungan dengan variabel bebas dan variabel terikat guna memperoleh keterangan mengenai masalah Manajemen Konflik dan Produktivitas Kerja Pegawai dan harus diisi oleh responden.

Adapun jenis angket yang diberikan kepada responden adalah jenis angket yang tertutup yaitu angket yang berisi pernyataan-pernyataan dengan disertai alternative jawaban yang telah disediakan. Skala yang digunakan dalam penelitian adalah skala *likert* yang mengurutkan nilai skor dari yang terendah sampai yang tertinggi atau sebaliknya, seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.3
Bobot Nilai

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai Pertanyaan
Sangat setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

E. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

1. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas variabel dilakukan untuk mengetahui apakah variabel yang digunakan memiliki derajat ketepatan (*valid*) atau tidak antara variabel dengan kondisi dilapangan, sehingga dapat ditentukan apakah item-item tersebut dapat digunakan untuk analisis selanjutnya atau tidak. Pengujian dilakukan dengan menggunakan rumus *product moment*, dan untuk memberikan penafsiran terhadap hasilnya peneliti merujuk kepada standar validitas dari Sugiyono (2018: 125).

Menurut Sugiyono (2018: 125) Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu variabel dengan tujuan untuk mengukur ketepatan variabel yang digunakan dalam suatu penelitian. Sugiyono (2018: 125-126) menambahkan “untuk melakukan validitas variabel digunakan perhitungan korelasi *Pearson Product Moment*, dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \cdot \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

- r_{xy} : koefisien korelasi product moment
- n : jumlah sampel
- x : jumlah skor item
- y : jumlah skor total

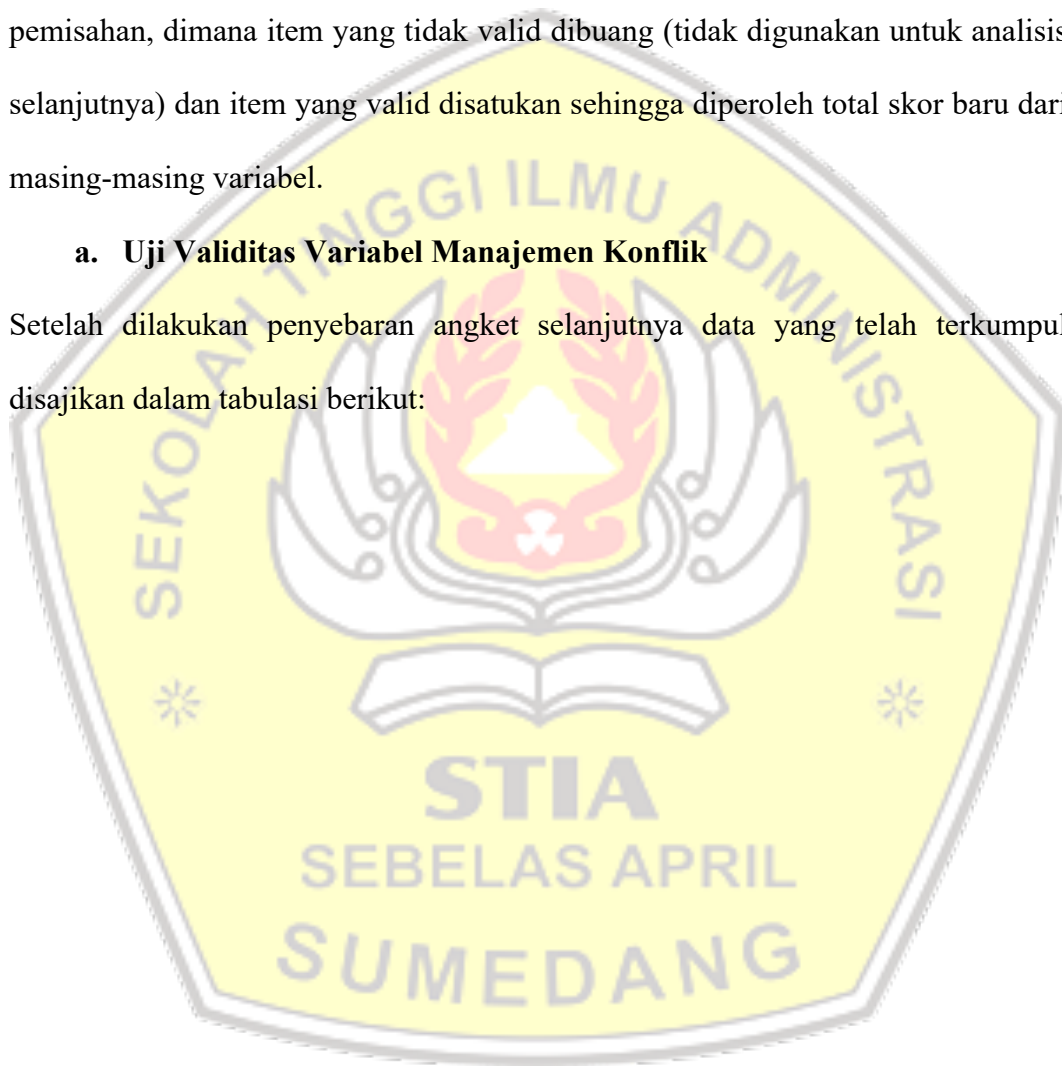
Data tersebut valid atau tidak dapat diketahui berdasarkan pendapat Masrun (dalam Sugiyono, 2018: 133-134) adalah :

Item yang mempunyai nilai positif dan dinyatakan valid harus mempunyai nilai minimal 0,3 atau lebih dari 0,3 ($\geq 0,3$), maka butir variabel tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya, dan apabila koefisien korelasi antar skor item dengan total skor kurang dari 0,3 maka variabel tersebut dinyatakan tidak valid dan tidak dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Selanjutnya setelah diketahui validitas setiap item maka dilakukan pemisahan, dimana item yang tidak valid dibuang (tidak digunakan untuk analisis selanjutnya) dan item yang valid disatukan sehingga diperoleh total skor baru dari masing-masing variabel.

a. Uji Validitas Variabel Manajemen Konflik

Setelah dilakukan penyebaran angket selanjutnya data yang telah terkumpul disajikan dalam tabulasi berikut:



Tabel 3.4
Rekapulasi Jawaban Responden Variabel Manajemen Konflik

No	Jumlah Responden Untuk Item....																				Skor
Resp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total
1	5	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	84
2	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	93
3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	90
4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	86
5	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	80
6	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	87
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	96
8	3	4	5	5	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	78
9	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	89
10	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	86
11	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	86
12	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	90
13	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	5	4	5	4	90
14	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	93
15	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99
16	5	5	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	71
17	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	49
18	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	4	3	2	2	66
19	5	5	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	74
20	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	75
21	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	3	3	3	3	66
22	5	5	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	75
23	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81
ΣX	102	103	91	95	89	94	93	92	95	87	93	94	96	96	94	94	98	94	93	91	1884

Kemudian dibuat tabel penolong tiap item untuk keperluan uji validitas instrumen, yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.5
Analisis Item Variabel Manajemen Konflik

Res	X	Y	X.Y	X ²	Y ²
1	5	84	420	25	7056
2	5	93	465	25	8649
3	5	90	450	25	8100
4	4	86	344	16	7396
5	4	80	320	16	6400
6	4	87	348	16	7569
7	5	96	480	25	9216
8	3	78	234	9	6084
9	5	89	445	25	7921
10	4	86	344	16	7396
11	3	86	258	9	7396
12	5	90	450	25	8100
13	4	90	360	16	8100
14	5	93	465	25	8649
15	5	99	495	25	9801
16	5	71	355	25	5041
17	4	49	196	16	2401
18	4	66	264	16	4356
19	5	74	370	25	5476
20	5	75	375	25	5625
21	3	66	198	9	4356
22	5	75	375	25	5625
23	5	81	405	25	6561
JUMLAH	102	1884	8416	464	157274

Selanjutnya dapat diketahui bahwa dari jumlah responden (n)=23 diperoleh $\sum X = 102$, $\sum Y = 1884$, $\sum X.Y = 8416$, $\sum X^2 = 464$, serta $\sum Y^2 = 157274$ sehingga apabila hasil-hasil tersebut dimasukkan ke dalam rumus koefisien korelasi product moment akan diperoleh hasil sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \cdot \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{23 \cdot (8416) - (102)(1884)}{\sqrt{\{23(464) - (102)^2\} \{23(157274) - (1884)^2\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{193568 - 192168}{\sqrt{\{10672 - 10404\} \{(3617302) - (3549456)\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{1400}{\sqrt{\{268\} \{67846\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{1400}{4264,1}$$

$$r_{xy} = 0,33$$

Hasil perhitungan kolerasi product moment di lihat dari tabel kolerasi (0,33) berada pada kategori “Rendah”.

Tabel 3.6
Interpretasi Koefisien Kolerasi Nilai r (Variabel X)

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat Rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat Kuat

Sugiono (2011:149)

Untuk mengetahui bahwa instrumen itu valid maka nilai hitung r selanjutnya di interpretasikan ke dalam kriteria pengujian instrument, dimana jika t hitung lebih besar atau sama dengan kriteria pengujian yang ditetapkan (r hitung $\geq 0,3$) maka item tersebut dinyatakan valid dengan kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis sebagai berikut :

H_a : $r_{hitung} \geq r_{kritis}$, H_0 ditolak dan H_a diterima dikatakan valid apabila $r_{hitung} \geq 0,3$.

H_0 : $r_{hitung} < r_{kritis}$, H_0 ditolak dan H_a diterima dikatakan tidak valid apabila $r_{hitung} < 0,3$.

Sehingga untuk item 1 variabel Manajemen Konflik di Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang valid sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya, hal ini karena r hitung item 1 (r hitung = 0,33) artinya $0,33 > 0,3$.

Perhitungan tiap-tiap instrumen tersebut kemudian dibuat rekapitulasi, agar dapat diketahui mana item yang valid dan mana item yang tidak valid, seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 3.7
Hasil Analisis Item Variabel Manajemen Konflik

No. Item.	ΣX	ΣY	ΣX^2	ΣY^2	ΣXY	r hitung	r tabel	Ket.
1	102	1884	464	157274	8416	0,33	0,3	VALID
2	103	1884	471	157274	8500	0,37	0,3	VALID
3	91	1884	371	157274	7580	0,70	0,3	VALID
4	95	1884	413	157274	7971	0,77	0,3	VALID
5	89	1884	359	157274	7446	0,75	0,3	VALID
6	94	1884	398	157274	7873	0,86	0,3	VALID
7	93	1884	395	157274	7803	0,78	0,3	VALID
8	92	1884	386	157274	7691	0,67	0,3	VALID
9	95	1884	407	157274	7954	0,83	0,3	VALID
10	87	1884	343	157274	7270	0,71	0,3	VALID
11	93	1884	393	157274	7775	0,70	0,3	VALID
12	94	1884	402	157274	7860	0,70	0,3	VALID
13	96	1884	414	157274	8022	0,80	0,3	VALID
14	96	1884	414	157274	8018	0,78	0,3	VALID
15	94	1884	406	157274	7880	0,71	0,3	VALID
16	94	1884	394	157274	7757	0,34	0,3	VALID
17	98	1884	432	157274	8183	0,75	0,3	VALID
18	94	1884	396	157274	7852	0,81	0,3	VALID
19	93	1884	393	157274	7802	0,82	0,3	VALID
20	91	1884	375	157274	7621	0,79	0,3	VALID

b. Uji Validitas Variabel Produktivitas Kerja

Setelah dilakukan penyebaran angket selanjutnya data yang telah terkumpul disajikan dalam tabulasi berikut:



Tabel 3.8
Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Produktivitas Kerja

No	Jumlah Responden Untuk Item....																				Skor Total
Resp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	4	4	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	72
2	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	5	4	3	4	3	3	3	3	68
3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	74
4	4	3	2	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	69
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
6	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
7	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	71
8	5	5	5	5	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
10	4	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	71
11	3	3	3	5	3	5	3	2	5	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	69
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	69
13	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	69
14	2	2	2	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	5	3	72
15	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	2	3	69
16	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	3	3	3	68
17	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	5	3	3	68
18	2	3	2	4	2	2	4	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	4	4	79
19	3	2	4	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	67
20	2	3	3	3	2	5	3	2	5	3	5	3	3	2	2	2	2	3	3	3	70
21	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	71
22	3	4	4	3	3	5	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	69
23	3	5	4	4	3	3	5	3	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	5	75
Σ X	81	83	82	87	77	87	77	79	88	74	80	78	75	80	77	80	78	77	78	77	1618

Kemudian dibuat tabel penolong tiap item untuk keperluan uji validitas instrumen, yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.9
Analisis Item Variabel Produktivitas Kerja

Res	X	Y	X.Y	X ²	Y ²
1	4	72	288	16	5184
2	4	70	280	16	4900
3	3	70	210	9	4900
4	4	73	292	16	5329
5	4	80	320	16	6400
6	4	66	264	16	4356
7	5	85	425	25	7225
8	5	85	425	25	7225
9	4	80	320	16	6400
10	4	59	236	16	3481
11	3	62	186	9	3844
12	4	78	312	16	6084
13	3	68	204	9	4624
14	2	61	122	4	3721
15	4	65	260	16	4225
16	4	74	296	16	5476
17	3	58	174	9	3364
18	2	53	106	4	2809
19	3	55	165	9	3025
20	2	59	118	4	3481
21	4	77	308	16	5929
22	3	68	204	9	4624
23	3	77	231	9	5929
JUMLAH	81	1595	5746	301	112535

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari jumlah responden (n)=23 diperoleh $\sum X = 81$, $\sum Y = 1595$, $\sum X.Y = 5746$, $\sum X^2 = 301$, serta $\sum Y^2 = 112535$ sehingga apabila hasil-hasil tersebut dimasukkan ke dalam rumus koefisien korelasi product moment akan diperoleh hasil sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \cdot \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{23 \cdot (5746) - (81)(1595)}{\sqrt{\{23(301) - (81)^2\} \{23(112535) - (1595)^2\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{132158 - 129195}{\sqrt{\{6923 - 6561\} \{(2588305) - (2544025)\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{2963}{\sqrt{\{362\} \{44280\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{2963}{4003,6}$$

$$r_{xy} = 0,74$$

Hasil perhitungan kolerasi product moment di lihat dari tabel kolerasi (0,74) berada pada kategori “kuat”.

Tabel 3.10
Interpretasi Koefisien Kolerasi Nilai r (Variabel Y)

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat Rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat Kuat

Sugiono (2011:149)

Untuk mengetahui bahwa instrumen itu valid maka nilai hitung r selanjutnya di interpretasikan ke dalam kriteria pengujian instrument, dimana jika t hitung lebih besar atau sama dengan kriteria pengujian yang ditetapkan (r hitung $\geq 0,3$) maka item tersebut dinyatakan valid dengan kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis sebagai berikut :

H_a : $r_{hitung} \geq r_{kritis}$, H_0 ditolak dan H_a diterima dikatakan valid apabila $r_{hitung} \geq 0,3$.

H_0 : $r_{hitung} < r_{kritis}$, H_0 ditolak dan H_a diterima dikatakan tidak valid apabila $r_{hitung} < 0,3$.

Sehingga untuk item 1 variabel Produktivitas Kerja di Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang valid sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya, hal ini karena r hitung item 1 (r hitung = 0,74) artinya $0,74 > 0,3$.

Perhitungan tiap-tiap instrumen tersebut kemudian dibuat rekapitulasi, agar dapat diketahui mana item yang valid dan mana item yang tidak valid, seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 3.11

Hasil Analisis Item Variabel Produktivitas Kerja

No. Item.	ΣX	ΣY	ΣX^2	ΣY^2	ΣXY	r hitung	r tabel	Ket.
1	81	1595	301	112535	5746	0,74	0,3	VALID
2	83	1595	317	112535	5894	0,75	0,3	VALID
3	82	1595	308	112535	5787	0,58	0,3	VALID
4	87	1595	339	112535	6098	0,47	0,3	VALID
5	77	1595	271	112535	5434	0,59	0,3	VALID
6	87	1595	343	112535	6101	0,41	0,3	VALID
7	77	1595	269	112535	5436	0,65	0,3	VALID
8	79	1595	283	112535	5582	0,69	0,3	VALID
9	88	1595	350	112535	6186	0,52	0,3	VALID
10	74	1595	248	112535	5241	0,79	0,3	VALID
11	80	1595	296	112535	5604	0,30	0,3	VALID
12	78	1595	278	112535	5535	0,78	0,3	VALID
13	75	1595	257	112535	5320	0,77	0,3	VALID
14	80	1595	290	112535	5659	0,74	0,3	VALID
15	77	1595	271	112535	5440	0,63	0,3	VALID
16	80	1595	288	112535	5645	0,71	0,3	VALID
17	78	1595	276	112535	5527	0,79	0,3	VALID
18	77	1595	271	112535	5404	0,40	0,3	VALID
19	78	1595	276	112535	5460	0,34	0,3	VALID
20	77	1595	269	112535	5436	0,65	0,3	VALID

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Menurut Sugiyono (2018: 130) Uji reliabilitas adalah uji untuk memastikan apakah kuesioner penelitian yang akan dipergunakan untuk mengumpulkan data variabel penelitian reliabel atau tidak. Kuesioner dikatakan reliabel jika kuesioner tersebut dilakukan pengukuran berulang-ulang akan mendapatkan hasil yang sama.

Uji reliabilitas merupakan pengujian instrumen penelitian yang dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen tersebut memiliki kestabilan dan konsistensi sehingga bila digunakan kembali untuk penelitian pada waktu yang berbeda maka hasilnya akan sama.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan pengujian reliabilitas instrumen dengan menggunakan teknik analisis *Alpha Cronbach*. Untuk mencari nilai koefisien korelasi dari teknik *Alpha Cronbach* tersebut digunakan rumus sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

- r : Koefisien reliabilitas instrumen (*cronbach alpha*)
- k : Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal
- $\sum \sigma_b^2$: Total varians butir
- σ_t^2 : Total varians

Item yang dinyatakan reliabel adalah jika nilai koefisien reliabilitas mencapai 0,60 atau lebih dari 0,60 ($\geq 0,60$) dan jika nilai koefisien reliabilitas kurang dari 0,60 maka dinyatakan tidak reliabel. Untuk mengetahui reliabel tidaknya suatu instrumen, menurut Sugiyono (2018: 104) menyatakan “Bila

koefisien korelasi positif dan signifikan, maka dapat dinyatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.”

a. Uji Reliabilitas Variabel Manajemen Konflik

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik analisis Alpha Cronbach dengan menggunakan metode perhitungan dengan langkah-langkah yang telah dilakukan yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.12
Analisis Item Variabel Manajemen Konflik

Res	X	X ²	Y ²
1	5	25	7056
2	5	25	8649
3	5	25	8100
4	4	16	7396
5	4	16	6400
6	4	16	7569
7	5	25	9216
8	3	9	6084
9	5	25	7921
10	4	16	7396
11	3	9	7396
12	5	25	8100
13	4	16	8100
14	5	25	8649
15	5	25	9801
16	5	25	5041
17	4	16	2401
18	4	16	4356
19	5	25	5476
20	5	25	5625
21	3	9	4356
22	5	25	5625
23	5	25	6561
JUMLAH	102	464	157274

Rumus perhitungan Uji Reabilitas :

$$\sigma_b^2 = \frac{b - \frac{d^2}{r}}{r}$$

$$B_1: \sigma_b^2 = \frac{464 - \frac{102^2}{23}}{23}$$

$$= 0,43$$

$$(\sum \sigma_b^2) = 0,51 + 0,42 + 0,48 + 0,90 + 0,64 + 0,60 + 0,82 + 0,78 + 0,64 + 0,60 + 0,74 + 0,78$$

$$0,58 + 0,58 + 0,95 + 0,43 + 0,63 + 0,51 + 0,74 + 0,65 = 12,96$$

$$\sigma_t^2 = \frac{c - \frac{e^2}{r}}{r}$$

$$= \frac{157274 - \frac{1884^2}{28}}{23} = \frac{157274 - \frac{3549456}{23}}{23} = \frac{157274 - 154324}{23}$$

$$= \frac{2949}{23} = 128,3$$

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

$$= \left[\frac{20}{20-1} \right] \left[1 - \frac{12,96}{128,3} \right]$$

$$= [1,05] [0,899] = \mathbf{0,946 > 0,6 \text{ Reliabel}}$$

Sehingga dapat diketahui bahwa reliabilitas variabel Manajemen Konflik bernilai positif yaitu 0,94 Mengingat bahwa $0,94 \geq 0,60$ seluruh item dapat dikatakan reliabel, sehingga dapat digunakan untuk pengukuran dalam rangka pengumpulan data. Karena menurut Sugiyono dikatakan reliabel apabila : $r \geq 0,60$ = Reliabel.

b. Uji Reliabilitas Variabel Produktifitas Kerja

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik analisis Alpha Cronbach dengan menggunakan metode perhitungan dengan langkah-langkah yang telah dilakukan yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.13

Analisis Item Variabel Produktifitas Kerja

Res	X	X ²	Y ²
1	4	16	5184
2	4	16	4900
3	3	9	4900
4	4	16	5329
5	4	16	6400
6	4	16	4356
7	5	25	7225
8	5	25	7225
9	4	16	6400
10	4	16	3481
11	3	9	3844
12	4	16	6084
13	3	9	4624
14	2	4	3721
15	4	16	4225
16	4	16	5476

17	3	9	3364
18	2	4	2809
19	3	9	3025
20	2	4	3481
21	4	16	5929
22	3	9	4624
23	3	9	5929
JUMLAH	81	301	112535

Rumus perhitungan Uji Reabilitas :

$$\sigma_b^2 = \frac{b - \frac{d^2}{r}}{r}$$

$$B_1 : \sigma_b^2 = \frac{81^2 - \frac{301^2}{23}}{23}$$

$$= 0,68$$

$$(\sum \sigma_b^2) = 0,68 + 0,76 + 0,68 + 0,43 + 0,57 + 0,60 + 0,49 + 0,51 + 0,58 + 0,43 + 0,77 + 0,59 + 0,54 + 0,51 + 0,57 + 0,42 + 0,50 + 0,57 + 0,50 + 0,49 = 11,21$$

$$\sigma_t^2 = \frac{c - \frac{e^2}{r}}{r}$$

$$= \frac{112535 - \frac{1595^2}{23}}{23} = \frac{112535 - \frac{2544025}{23}}{23} = \frac{112535 - 110609,7}{23}$$

$$= \frac{1925,2}{23} = 83,71$$

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

$$= \left[\frac{20}{20-1} \right] \left[1 - \frac{11,21}{83,70} \right]$$

$$= [1,05] [0,866] = 0,912 > 0,6 \text{ *Reliabel*}$$

Dapat diketahui bahwa reliabilitas variabel Produktifitas Kerja bernilai positif yaitu 0,91 Mengingat bahwa $0,91 \geq 0,60$ seluruh item dapat dikatakan reliabel, sehingga dapat digunakan untuk pengukuran dalam rangka pengumpulan data. Karena menurut Sugiyono dikatakan reliabel apabila : $r \geq 0,60 = \text{Reliabel}$.

F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

1. Teknik Pengolahan Data

Pada dasarnya penelitian dilakukan untuk memperoleh data dari objek penelitian. Setelah dataterkumpul sebagai hasil dari pengumpulan data, kemudian data diolah melalui langkah-langkah sebagai berikut :

1. Pengkodean Data

Maksudnya adalah angket yang dise barkan kepada responden tersebut terlebih dahulu diberikan kode angka secara berurutan, maksudnya untuk memudahkan peneliti pengecekan pada setiap pengambilan angket yang diterima responden, sehingga akan terlihat kesalahan-kesalahan dalam melakukan analisis data.

2. Pemeriksaan Data

Yaitu apabila semua angket telah terkumpul maka selanjutnya peneliti melakukan pemeriksaan terhadap setiap butir item pertanyaan atau pernyataan dengan maksud untuk menghindari ketidaklengkapan data.

3. Skoring Data

Dalam setiap pertanyaan yang peneliti ajukan ke responden, disediakan beberapa alternatif jawaban positif dan negatif dengan skor sebagai berikut :

- 1) Sangat setuju = diberi skor 5
- 2) Setuju = diberi skor 4
- 3) Ragu-ragu = diberi skor 3
- 4) Tidak setuju = diberi skor 2
- 5) Sangat tidak setuju = diberi skor 1

Alternatif jawaban tersebut tersebut didasarkan pada *Skala Likert*, yang akan digunakan untuk mengatur sikap, persepsi, dan pendapat responden tentang kejadian yang sebenarnya.

2. Teknik Analisis Data

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Analisa Statistik yang dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Uji Hipotesis Penelitian

a.1. Perhitungan Prosentase

Untuk mengetahui kondisi variabel manajemen konflik dan produktivitas kerja pegawai maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari pernyataan yang masing-masing disertai lima kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Dari jawaban tersebut, kemudian disusun kriteria penilaian sebagai berikut :

- a) Nilai kumulatif adalah jumlah nilai dari setiap item pernyataan yang merupakan jawaban dari 23 responden.
- b) Prosentase adalah nilai kumulatif item dibagi dengan nilai frekuensinya dikalikan dengan 100%. (Sugiyono 2003: 148).

Untuk mengetahui seberapa baik hubungan Manajemen Konflik terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang maka dilakukan perhitungan prosentase sebagai berikut :

- a) Menentukan skor ideal, yaitu jumlah pertanyaan x jumlah responden x skor tertinggi.
- b) Setelah skor ideal diketahui, langkah selanjutnya melakukan perhitungan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\frac{\text{Skor Total}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

- c) Klarifikasi kriteria penilaian presentase bisa dipilih pada tabel sebagai berikut :

Tabel 3.14
Kriteria Penilaian Berdasarkan Prosentase

No.	Presentase	Kriteria Penelitian
1.	0 – 19,99%	Sangat Tidak Baik
2.	20 – 35,99%	Tidak Baik
3.	36 – 51,99%	Kurang Baik
4.	52 – 67,99%	Cukup Baik
5.	68 – 83,99%	Baik
6.	84 – 100%	Sangat Baik

b. Uji Koefisien Korelasi

Uji koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel Manajemen Konflik dengan Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang, analisis korelasi yang digunakan adalah koefisien korelasi Spearman Rank. Adapun rumus korelasi Spearman Rank adalah sebagai berikut :

$$\rho = \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

- ρ = Nilai korelasi Spearman Rank
- d^2 = Selisih setiap pasang rank
- n = Jumlah pasangan rank

c. Uji Signifikansi

Untuk mengetahui apakah korelasi tersebut signifikan atau tidak, maka dalam penelitian ini digunakan uji dua pihak yaitu uji signifikan korelasi Z_{hitung} menurut Carl Spearman (2002: 150) dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Z_{hitung} = \frac{r_s}{\sqrt{\frac{1}{n-1}}}$$

Keterangan :

Z_{hitung} = Nilai Signifikansi

r = Nilai Koefisien Spearman Rank

n = Banyaknya Anggota Populasi

Tingkat Signifikansi yang digunakan untuk menguji hipotesis tingkat sinifikansi ($\alpha = 0,05$) nilai z yang didapat kemudian dibandingkan dengan nilai *rank* dalam tabel *Spearman Rank* dengan kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis sebagai berikut:

$z_{hitung} < t$ tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak

$z_{hitung} > t$ tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima

d. Uji Koefisien Determinasi

Menurut Sugiyono (2010: 151) untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel X terhadap variabel Y, maka dapat menggunakan rumus koefisien determinasi sebagai berikut :

$$\text{KD} = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD : Koefisiensi Determinasi
 r^2 : Harga koefisiensi korelasi yang dikuadratkan

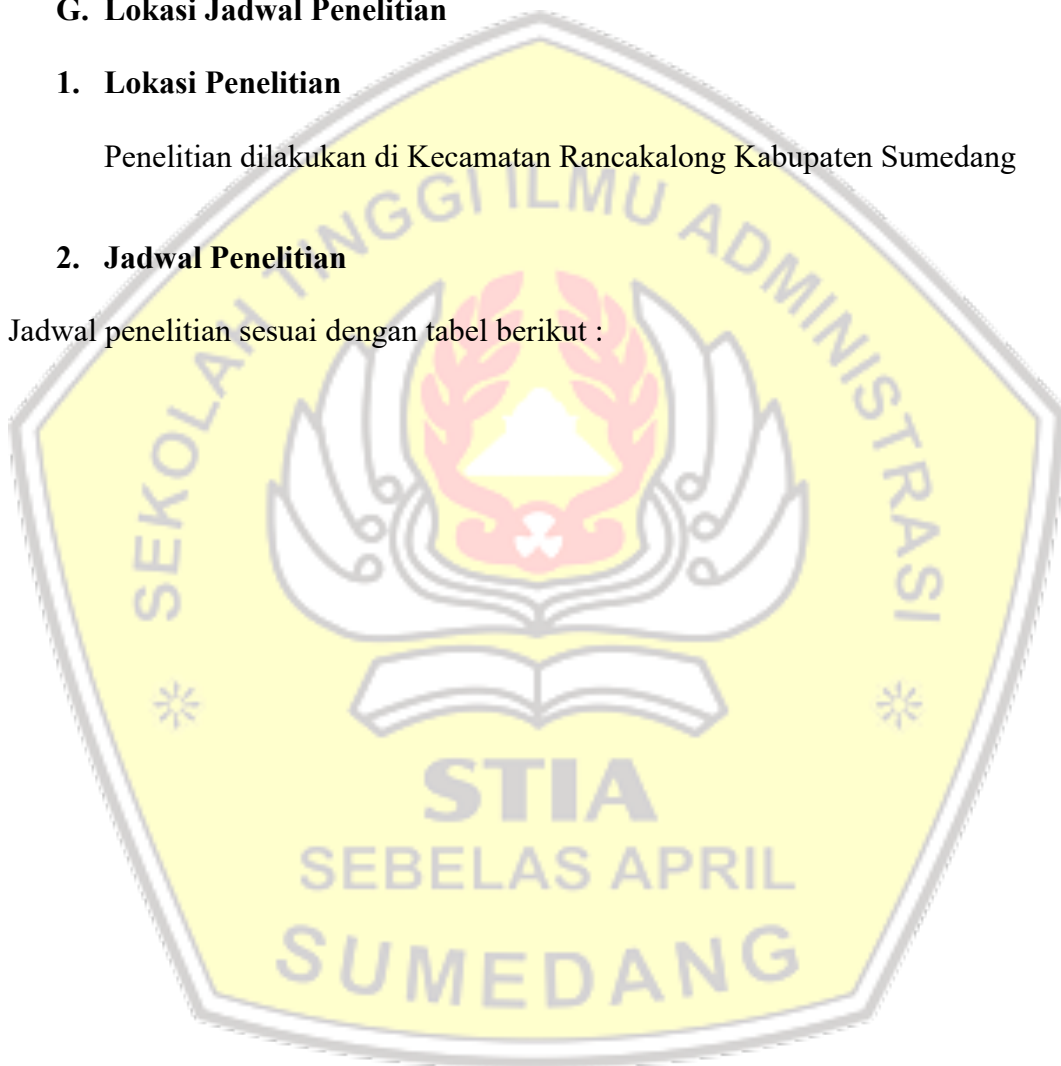
G. Lokasi Jadwal Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang

2. Jadwal Penelitian

Jadwal penelitian sesuai dengan tabel berikut :



Tabel 3.15
Jadwal Kegiatan Penelitian

No	Kegiatan	2019																2020																			
		Desember				Januari				Februari				Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Survey Lokasi	■																																			
2	Analisis Permasalahan		■	■																																	
3	Analisis Kebutuhan			■	■	■	■	■	■																												
4	Pengumpulan Data				■	■	■	■	■	■	■																										
5	Penyusunan Proposal											■	■	■	■	■	■																				
	Revisi Proposal											■	■	■	■	■	■																				
	Seminar Proposal																															■	■				
6	Penyusunan Bab IV dan V																																				
7	Sidang Skripsi																																				

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan pada Bab IV, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Manajemen Konflik di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang menunjukkan kriteria jawaban **Baik** yaitu sebesar 81,96%, dengan persentase terendah sebesar 75,65 % pada indikator “Penghindaran diri”. Sehingga H_0 yang berbunyi “manajemen konflik di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang lebih dari atau sama dengan 75% dan kriteria ideal” Diterima.
2. Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang menunjukkan kriteria jawaban **Baik** yaitu sebesar 69,35% dengan persentase terendah sebesar 64,35% pada indikator “Efisiensi”. Sehingga H_a yang berbunyi “produktivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang kurang dari 75% dari kriteria ideal”, Diterima.
3. Hasil pengujian dari hipotesis pengujian “Hubungan Manajemen Konflik dan Produktivitas di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang” diperoleh nilai koefisien sebesar 0.77, hal ini membuktikan bahwa terdapat hubungan Kuat yang positif dan signifikan antara

Manajemen Konflik dan Produktivitas di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang.

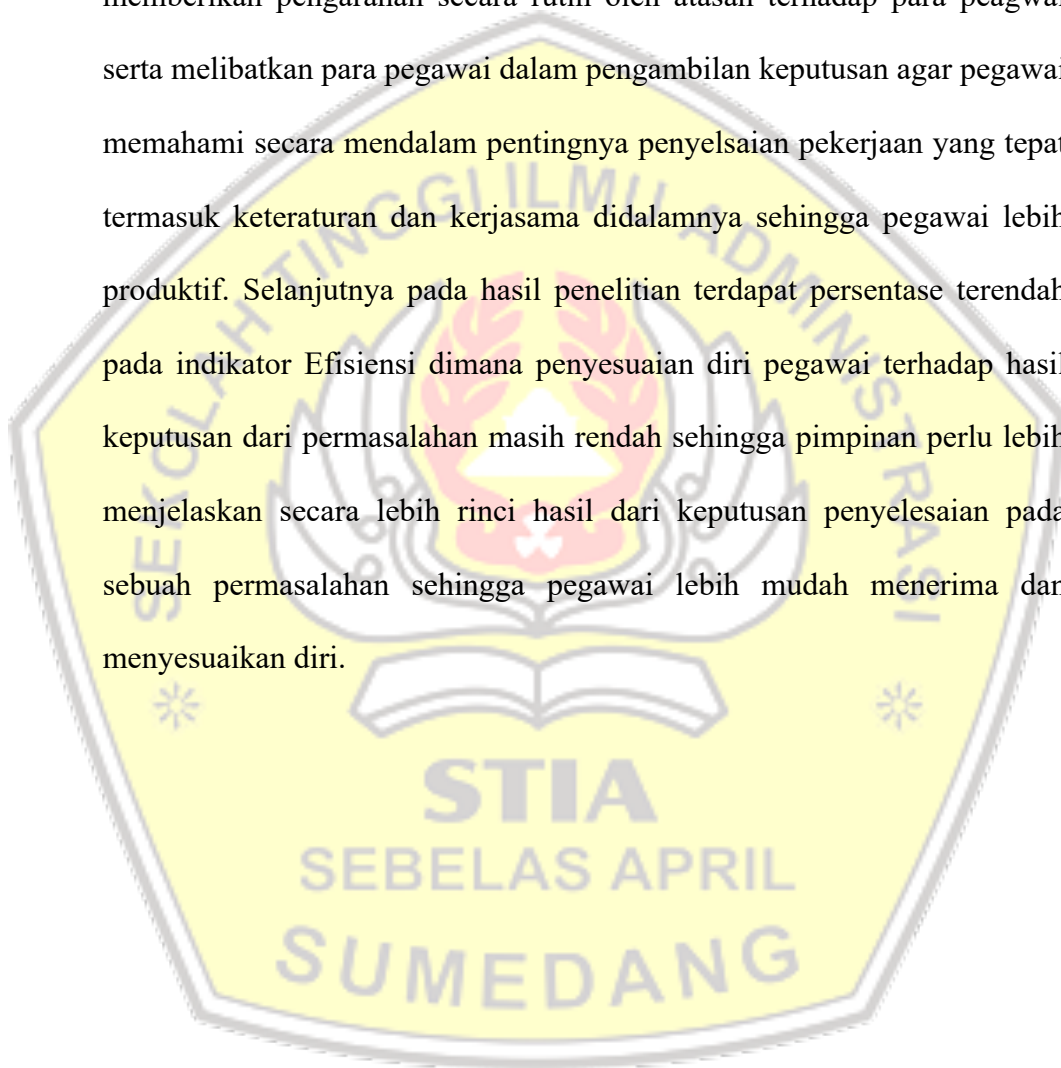
4. Hasil pengujian dari hipotesis pengujian “Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Produktivitas di Kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang” diperoleh nilai koefisien sebesar 60%, sisanya sebesar 40% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak penulis teliti.

B. Saran-Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka penulis mengajukan saran-saran untuk upaya perbaikan dan langkah-langkah nyata pada variabel-variabel penelitian sebagai berikut :

1. Sebagaimana adanya indikasi masalah dan hasil penelitian Manajemen Konflik , perlu adanya suatu kegiatan yang melibatkan seluruh pegawai serta menuntut pegawai untuk saling bekerjasama, hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan suatu peningkatan kapasitas pegawai di luar lingkungan kerja dengan pembagian kelompok kerja dan tugas-tugas yang memungkinkan para pegawai untuk bekerjasama. Selain itu arahan dan motivasi dari pimpinan untuk saling bekerjasama juga penting dalam kegiatan tersebut. Selanjutnya pada hasil penelitian terdapat persentase terendah pada indikator penghindaran diri di mana tingkat menghindari konflik dan perselisihan pegawai masih rendah sehingga, pimpinan perlu memberi kesadaran dan arahan pada para pegawai pada setiap kesempatan baik itu saat rapat, apel atau kegiatan lainnya.

2. Sebagaimana adanya indikasi masalah dan hasil penelitian Produktivitas Kerja, maka perlu adanya peningkatan kesadaran pegawai terhadap penyelesaian pekerjaan dan kepatuhan terhadap peraturan yang mempengaruhi produktivitas kerja, hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pengarahan secara rutin oleh atasan terhadap para pegawai serta melibatkan para pegawai dalam pengambilan keputusan agar pegawai memahami secara mendalam pentingnya penyelesaian pekerjaan yang tepat termasuk keteraturan dan kerjasama didalamnya sehingga pegawai lebih produktif. Selanjutnya pada hasil penelitian terdapat persentase terendah pada indikator Efisiensi dimana penyesuaian diri pegawai terhadap hasil keputusan dari permasalahan masih rendah sehingga pimpinan perlu lebih menjelaskan secara lebih rinci hasil dari keputusan penyelesaian pada sebuah permasalahan sehingga pegawai lebih mudah menerima dan menyesuaikan diri.



DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirjo, Prajudi. 1982. *Administrasi Dan Manajemen Umum*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Fathoni, A., Aripin, A., & Denny. (2019). PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN SUMEDANG SELATAN KABUPATEN SUMEDANG. *Journal Of Regional Public Administration (JRPA)*, 4(1), 58-68. Retrieved from <https://jurnal.ilmuadministrasisebelasapril.ac.id/index.php/jrpa/article/view/67>
- Kartono, Kartini. 2004. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta : Rajawali pers.
- Handayani, Soewarno, 1996. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Manajemen*. Jakarta : Gunung Agung.
- Haris, P. 2000. *Demokrasi Dan Manajemen Konflik Yang Mengakar, Sejumlah Pilihan Untuk Negosiator*. Jakarta : Aameepro.
- Hasibuan Malayu SP, 2008. *Manajemen, Dasar, Pengertian Dan Masalah* (Edisi Revisi), Jakarta : Bumi aksara
- Iskandar, Jusman. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Puspaga.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosda Karya.
- Sarwoto, 1991. *Dasar-Dasar Organisasi Dan Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Sedarmayanti, 2000. *Renstrukturisasi Dan Pemberdayaan Organisasi*. Bandung : Mandar Maju.
- . 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Gramedia.
- Siagian, Sondang. 1989. *Filsafat Manajemen*. Jakarta : Gunung Agung.

- , 2004. *Fisafat Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung.
- Silalahi, Ulbert, 2009. *Studi Tentang Ilmu Administrasi, Konsep, Teori Dan Dimensi*. Bandung : Sinarbatu Algesindo.
- Sugiyono, 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV Alfabeta.
- , 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV Alfabeta. (Edisi Revisi).
- , 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV Alfabeta. (Edisi Revisi).
- Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Soetopo, Hendyat. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Thoha, Miftah. 2002. *Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Yogyakarta : UGM.
- Wijono. 1993. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta : CV Telaga Bening.

DOKUMEN-DOKUMEN

1. UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
2. Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 9 Tahun 2014 tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang
3. Peraturan Bupati Sumedang Nomor 39 Tahun 2015 tentang Uraian Tugas Jabatan Strktura pada Kecamatan di Kabupaten Sumedang

