



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA DENGAN
PENYELESAIAN KONFLIK SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA KARYAWAN PT POS INDONESIA JEMBER**

*THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP TOWARD
WORK PERFORMANCE WITH THE CONFLICT RESOLUTION AS THE INTERVENING
VARIABLE ON THE EMPLOYEES OF PT POS INDONESIA JEMBER*

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh :

Doddy Ardianto
NIM. 090810201228

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI
2013**

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Nama : Doddy Ardianto
NIM : 090810201228
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Dengan Penyelesaian Konflik Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Pos Indonesia Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada instansi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus saya junjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 24 Juli 2013

Yang menyatakan,

MATERAI Rp 6.000

Doddy Ardianto
NIM. 090810201228

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Dengan Penyelesaian Konflik Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Pos Indonesia Jember

Nama Mahasiswa : Doddy Ardianto

NIM : 090810201228

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 23Juli 2013

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Diana Sulianti T., SE, M.Si
NIP. 19741212 200012 2 001

Drs. Didik Pudjo M., MS
NIP. 19610209 198603 1 001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Handriyono, M.Si
NIP. 19620802 199002 1 001

JUDUL SKRIPSI

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Dengan Penyelesaian Konflik Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Pos Indonesia Jember

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : **Doddy Ardianto**

NIM : **090810201228**

Jurusan : **Manajemen**

telah dipertahankan di depan tim penguji pada tanggal:

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : **Dewi Prihatini, SE, MM, Ph.D** : (.....)

NIP. 19690329 199303 2 001

Sekretaris : **Drs. Didik Pudjo M., MS** : (.....)

NIP. 19610209 198603 1 001

Anggota : **Dr. Diana Sulianti T., SE, M.Si** : (.....)

NIP. 19741212 200012 2 001

Foto 4 x 6

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.
NIP. 19630614 199002 1 000

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya ini, sebagai ungkapan rasa terima kasih, sayang dan cintaku kepada orang – orang yang berarti dalam hidupku, yaitu :

1. Kedua orang tuaku Bapak Chandra Oetomo dan Ibu Nur Ardhani yang telah mengajarkanku untuk tidak mudah putus asa dalam menghadapi apapun, mengajarkanku kerasnya kehidupan yang mandiri tidak banyak mengeluh, mengajarkanku kesabaran yang tiada batasnya, dan selalu mengiringi langkahku dengan doa dan kasih sayang. Semoga Allah selalu melindungi dan menyayangimu. Kupersembahkan karya kecil ini sebagai wujud baktiku kepada Bapak dan Ibu.
2. Guru-guruku sejak TK sampai SMA, yang selalu memberikan ilmu dan membimbing dengan penuh kesabaran.
3. Bapak Ibu Dosen yang selalu membimbing dan memberikan ilmu pendidikan.
4. Keluarga besarku yang telah memberikan motivasi dan perhatian selama ini.
5. Sahabat-sahabatku yang selalu memberikan motivasi dan semangat.
6. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang selalu kubanggakan.

MOTO

*“ Keberhasilan hidup kita sepenuhnya ada dalam tanggung-jawab pribadi masing-masing
Janganlah lagi menunggu dibuat berhasil, dan jangan ijinkan orang lain memperlambat keberhasilan kita
Kehidupan ini adalah kehidupan kita maka keberhasilannya adalah keputusan penuh kita “*

(Mario Teguh)

*Tuhan takkan terlambat, juga tak akan lebih cepat
Bagaikan, kuncup mawar pada waktunya mekar,
Percaya,
Tuhan jadikan semua indah pada waktu-Nya*

(Christian Catur H.Y)

RINGKASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja dengan Penyelesaian Konflik sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT Pos Indonesia Jember. Doddy Ardianto; 090810201228; 2013; 93 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.

Penelitian ini berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja dengan Penyelesaian Konflik sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT Pos Indonesia Jember. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan variabel penyelesaian konflik sebagai variabel intervening pada karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Jember. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pos Indonesia Jember yaitu sebanyak 135 orang. Metode sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*, dimana sampel diambil berdasarkan kriteria, yaitu: responden adalah karyawan tetap PT Pos Indonesia (Persero) Jember. Jumlah sampel yang terkumpul sebagai responden adalah sebanyak 72 karyawan. Variabel yang digunakan yaitu kepemimpinan transformasional (X1), kepemimpinan transaksional (X2), kinerja (Y) dan penyelesaian konflik kerja (Z). Metode analisis data menggunakan analisis *Path*.

Setelah dilakukan analisis data, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu: a). kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap penyelesaian konflik kerja PT Pos Indonesia Jember; b). kepemimpinan transaksional berpengaruh langsung terhadap penyelesaian konflik kerja PT Pos Indonesia Jember; c). kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Jember; d). kepemimpinan transaksional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Jember; e). penyelesaian konflik kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Jember; f). kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik kerja karyawan PT Pos Indonesia Jember; dan g). kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik kerja karyawan PT Pos Indonesia Jember.

Kata kunci :kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, penyelesaian konflik dan kinerja

SUMMARY

The Influence of Transformational and Transactional Leadership Toward Work Performance with Conflict Resolution as the Intervening Variable on The Employees of PT Pos Indonesia Jember. Doddy Ardianto; 090810201228; 2013; 93 Pages; Department of Management, Faculty of Economics, University of Jember.

The study entitled The Influence of Transformational and Transactional Leadership Toward Work Performance with Conflict Resolution as the Intervening Variable on The Employees of PT Pos Indonesia Jember. Was aimed to determine and analyze the influence of transformational and transactional leadership on employee performance with variable resolution of conflict as an intervening variable on the employees of PT Pos Indonesia (Persero) Jember. The study population was all employees of PT Pos Indonesia Jember as many as 135 people. The sampling method used was purposive sampling, where samples are taken based on the criteria, namely: respondents are permanent employees of PT Pos Indonesia (Persero) Jember and has worked as an assistant manager and staff manager. So the number of samples collected for the study is as much as 72 employees. Variable used is transformational leadership (X1) transactional leadership (X2), performance (Y) and conflict resolution work (Z). Methods of data analysis was using Path analysis.

After analyzing the data, some conclusions could be drawn, there were: a). transformational leadership has directly influenced the work of conflict resolution PT Pos Indonesia Jember b) transactional leadership directly influence the work of conflict resolution PT Pos Indonesia Jember c). transformational leadership directly affected the performance of the company employees of PT Pos Indonesia Jember d). transactional leadership directly affected the performance of the employees of PT Pos Indonesia Jember e). conflict resolution direct effected on the performance of employees working PT Pos Indonesia Jember f). effect of transformational leadership on employee performance through employee conflict resolution PT Pos Indonesia Jember g). transactional leadership influence on the performance of employees through employee conflict resolution PT Pos Indonesia Jember.

Keywords: transformational leadership, transactional leadership, conflict resolution and performance

PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan atas kehadiran ALLAH SWT, karena atas segala rahmat, hidayah dan karuniaNya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan Skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Dengan Penyelesaian Konflik Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Pos Indonesia Jember”. Skripsi yang penulis selesaikan ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih sangat banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan daripada kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan ALLAH SWT serta dorongan semangat dari semua pihak, akhirnya Skripsi ini mampu terselesaikan. Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

- a. Dr. Handriyono, M.Si selaku Ketua Program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas jember.
- b. Ibu Dewi Prihatini, SE, MM, Ph.D selaku dosen penguji skripsi.
- c. IbuDr. Diana Sulianti T., SE, M.Si selaku dosen pembimbing 1 yang telah banyak memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
- d. Bapak Drs. Didik Pudjo M., MS selaku dosen pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu, memberikan dorongan, semangat serta segenap kesabaran dan perhatian sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
- e. Bapak Tatok Endhiarto SE., M.Si selaku dosen pembimbing akademik yang banyak meluangkan waktu, memberi dorongan, semangat serta segenap kesabaran dan perhatian sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
- f. Seluruh Dosen dan Karyawan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- g. Pimpinan dan seluruh Karyawan PT Pos Indonesia Jember yang telah memberikan kesempatan untuk dapat membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
- h. Kedua orang tuaku Bapak Chandra Oetomo dan Ibu Nur Ardhani terima kasih atas kasih sayang, motivasi, perhatian dan doa yang tak terhingga dalam setiap langkahku. Kemudahan dalam perjalanan ini berkat doa kalian, semangat ini muncul ketika teringat harapan kalian yang begitu besar kepadaku. Terima kasih untuk semua dukungan moril dan materiil serta pengalaman hidup yang sangat berarti dan nantinya akan berguna untuk hidupku.
- i. Kakak-kakakku tercinta Anita Kumala Sari, Bobby Indrawan, dan Citra Indrawati. Terima kasih banyak telah memberikan semangat yang begitu besar mungkin tanpa itu semua saya tidak bisa sekuat ini dan kepercayaannya sehingga membuat saya yakin bahwa saya mampu mengerjakan skripsi ini.

- j. Hore Family's (Hardian Dwi Utomo, SE., Dani A Kaligis, SE., Reyza Fitri Aninda, SH., Andi Lutfian, SE., Fajar Aryo, SE) Terima kasih telah memberikan dukungan dan semangat untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.
- k. Seluruh Keluarga Besar Kosan Executive 66 (Erdin, Fendi, Delian, Hari, Munir). Terimakasih sudah menjadi sahabatku, saya yakin kalian pasti selalu mendoakan dan memberi semangat sehingga skripsi ini bisa terselesaikan.
- l. Teman-teman manajemen seperjuanganku, Imalia, Key, Dita, Imam, Neny, Wafik, Ipul, Aang, Vida, Luhung, Chacha, Zidah, Lina, Rara, Mbak dita dll. Terima kasih atas segala perhatian, kebersamaan, doa dan ketulusan telah membantu penyusunan skripsi ini.
- m. Teman-teman KKN desa Karang Kedawung Kecamatan Mumbul Sari Jember, Agung (FKG), Fitrah (FK), Ardhya (FE Akutansi), Mila (Fisip), Yuan (Fisip), Zaini (Sastra), dan Zahbid (Tekhnik) terima kasih sudah memberi perhatian, kebersamaan dan moment kekeluargaan yang luar biasa.
- n. Anggota Perisai Diri Jember umumnya, dan Anggota UKM Perisai Diri Universitas Jember khususnya. Terima kasih telah memberikan berbagai pengalaman mulai dari organisasi, hidup, dan ilmu yang tidak saya dapatkan di lembaga formal, serta semangat, doa, dan berbagi kebersamaan selama empat tahun ini.
- o. Nila Karisma seseorang yang telah memberikan doa, motivasi serta selalu menemaniku saat duka atau suka dalam menyelesaikan pendidikan.
- p. Semua teman-teman Manajemen '09 yang tidak bisa ditulis satu persatu, terimakasih atas segala dukungan, doa serta motivasi yang selalu ada di setiap perjalanan kuliah kita. Semoga Allah selalu membalas kebaikan kalian.
- q. Teman-teman Manajemen SDM '09, terimakasih atas segala ilmu, dukungan serta bantuan yang telah kalian berikan selama masuk konsentrasi.
- r. Semua pihak yang telah banyak membantu memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebutkan namanya satu per satu, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna baik yang menyangkut aspek materi maupun teknik penulisan. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jember, 24 Juli 2013

Penulis

Doddy Ardianto
NIM. 090810201228

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
ABSTRAKSI.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Teori Sumber Daya Manusia	8
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional	8
2.1.3 Kepemimpinan Transaksional.....	11
2.1.4 Penyelesaian Konflik Kerja.....	14
2.1.5 Kinerja	17
2.2 Penelitian Terdahulu	19
2.3 Kerangka Konseptual.....	22
2.4 Hipotesis	24
BAB 3. METODE PENELITIAN	25

3.1 Rancangan Penelitian.....	25
3.2 Populasi dan Sampel	25
3.3 Sumber Data	26
3.4 Teknik Pengumpulan Data	26
3.5 Definisi Operasional Variabel	26
3.6 Skala Pengukuran	28
3.7 Metode Analisis Data	29
3.7.1 Statistik Deskriptif.....	29
3.7.2 Uji Instrumen	29
3.7.3 Uji Asumsi Klasik	31
3.7.4 Uji Hipotesis dan Menghitung Jalur	33
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah	36
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	38
4.1 Hasil Penelitian.....	38
4.1.1 Gambaran Umum PT Pos Indonesia (Persero) Jember	38
4.1.2 Karakteristik Responden.....	44
4.1.3 Hasil Uji Instrumen.....	47
4.1.4 Hasil Analisis Deskriptif.....	49
4.1.5 Hasil Uji Asumsi Klasik	52
4.1.6 Analisis Jalur (Path Analysis).....	55
4.1.7 Hasil Uji Hipotesis (Uji t).....	59
4.2 Pembahasan	61
4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Penyelesaian Konflik.....	61
4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Penyelesaian Konflik	62
4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja.....	63
4.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja	64
4.2.5 Pengaruh Penyelesaian Konflik terhadap Kinerja	65
4.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Penyelesaian Konflik	66

4.2.7 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja melalui Penyelesaian Konflik	66
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	68
5.1 Kesimpulan	68
5.2 Saran	69
DAFTAR PUSTAKA.....	70
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang	22
4.1 Karakteristik Responden.....	45
4.2 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas.	48
4.3 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas	49
4.4 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	50
4.5 Hasil Uji Asumsi Normalitas.....	52
4.6 Hasil Uji Multikolinearitas Pada Persamaan 1 dan 2	53
4.7 Hasil Uji Heteroskedastisitas Pada Persamaan 1 dan 2	53
4.8 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	53
4.9 Hasil Ringkasan Uji t Pada Persamaan 1 dan 2.....	55

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
3.1 Kerangka Konseptual	23
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah	36
4.1 Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero) Jember	39
4.2 Uji Heterkedastisitas Persamaan 1	54
4.3 Uji Heterkedastisitas Persamaan 2	54
4.4 Hasil Analisis Jalur	57

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner
2. Responden
3. Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden
4. Nilai Z Score
5. Uji Validitas
6. Uji Reliabilitas
7. Frekuensi Jawaban Responden
8. Hasil Uji Asumsi Klasik
9. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu perusahaan adalah sumber daya manusia, karena manusia mempunyai pengaruh yang dominan terhadap faktor produksi perusahaan. Oleh karena itu perusahaan diuntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan. Keberhasilan dalam proses produksi tidak hanya tergantung pada peralatan canggih yang dimiliki oleh perusahaan, tetapi juga pada manusia yang dalam hal ini adalah karyawan yang menjalankan peralatan tersebut. Karyawan sebagai SDM akan meningkatkan keberhasilannya jika memiliki komitmen. Dengan memberi perhatian yang penuh dan membuat karyawan percaya terhadap perusahaan, maka akan timbul komitmen pada karyawan tersebut. Jika komitmen karyawan telah diperoleh, maka akan didapatkan karyawan yang setia, bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan perusahaan.

Selain komitmen, keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh efektivitas pimpinannya, sehingga kepemimpinan dapat dikatakan inti dalam suatu perusahaan. Untuk menjalin kerjasama yang baik antara pimpinan dan karyawan, kedua pihak harus saling mengerti tentang kepentingan masing-masing dalam perusahaan. Untuk itu diperlukan pemimpin yang baik yaitu pemimpin yang selalu berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, serta bersifat fleksibel dalam menyesuaikan atau beradaptasi dengan kematangan karyawan dan penyelesaian konflik kerjanya.

Seorang pimpinan yang menjalankan kepemimpinan yang baik dan sesuai, maka akan mengalami kemudahan dan keberhasilan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Akan tetapi, jika seorang pimpinan dalam menjalankan kepemimpinannya bersifat sewenang-wenang dan otoriter, maka akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan, karena karyawan menjadi tidak percaya terhadap pimpinan. Berhasil tidaknya dalam menjalankan usaha pada suatu perusahaan tergantung kepada kinerja

karyawannya. Kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok (Tead, 2003:68).

Adanya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pimpinan pada suatu perusahaan akan memberikan suatu persepsi kepada karyawan. Dimana persepsi merupakan proses yang menyangkut masuknya pesan atau informasi kedalam otak manusia atau suatu pendapat yang dimiliki oleh karyawan tentang kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan mereka. Bennis dan Nanus (dalam Yukl, 2005:305) menjelaskan bahwa terdapat dua sifat kepemimpinan transformasional, yaitu : mengembangkan visi dan mengembangkan komitmen dan kepercayaan. Visi merupakan penentu arah seluruh kegiatan di perusahaan, dimana visi tersebut dapat mengilhami para karyawan dengan memberi arti terhadap pekerjaan yang dilakukan dan memudahkan pengambilan keputusan, mengembangkan inisiatif, serta menentukan kebijakan oleh para pegawai di semua tingkat. Komitmen orang-orang yang ada dalam perusahaan akan menentukan bagaimana kelangsungan hidup perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Selain kepemimpinan transformasional, faktor pendukung determinan kreativitas dalam perusahaan adalah kepemimpinan transaksional. Seorang pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transaksional akan membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, yang pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Yang kedua adalah pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati (Bass, 1985). Kepemimpinan transaksional juga dijelaskan oleh Thomas (2003) sebagai suatu kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri.

Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut. Dengan adanya kepemimpinan transformasional dan transaksional, diharapkan selain dapat meningkatkan kinerja juga dapat menyelesaikan konflik yang terjadi dalam perusahaan.

Konflik berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok maupun organisasi yang muncul apabila terdapat adanya ketidaksesuaian paham pada sebuah situasi sosial tentang pokok-pokok pikiran tertentu dan atau terdapat adanya antagonisme-antagonisme emosional (Winardi, 2000:9). Sedangkan penyelesaian konflik adalah suatu tindakan yang efektif untuk mengurangi atau mananggulangi suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang di harapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan. Pendekatan melalui transformasional dan transaksional dalam usaha penyelesaian konflik diharapkan mampu untuk meredam konflik yang muncul agar konflik itu tetap dalam taraf yang menguntungkan bagi organisasi dan dapat meningkatkan kinerja.

Kinerja merupakan hal yang bersifat individual yang memiliki tingkatan berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada diri karyawan. Menurut Mangkunegara (2006:67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Dengan demikian, antara pemimpin dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha ke arah tujuan yang ingin dicapai perusahaan. PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa pengiriman yang mencakup aktivitas inti, yaitu *collecting*, *processing*, *transporting* dan *delivery*. Saat ini PT. Pos Indonesia (Persero) telah mengalami transformasi disegala aspeknya. Di sisi lain permasalahan yang menonjol sebagai akibat proses transformasi yaitu tidak mudah merubah budaya di dalam perusahaan yang birokratis, rigid dan cenderung tertutup selama berpuluh-puluh tahun mengakar di dalam perusahaan, menjadi

budaya yang *open-minded*, *entrepreneurial*, dan *independent*, seperti layaknya sebuah entitas bisnis. Hingga kini masih banyak karyawan terutama di level bawah yang begitu rigid dan sulit menerima nilai-nilai baru di dalam perusahaan. Selama bertahun-tahun beroperasi sebagai karyawan pos memang dibentuk untuk menjadi pelayan masyarakat, bukan sebagai *entrepreneur*. Namun seiring dengan berkembangnya persaingan bisnis dalam bidang yang sama. PT Pos Indonesia (Persero) menambahkan berbagai layanan lainnya baik logistik, SOPP (*System Operational Payment Point*) maupun layanan keuangan, sehingga manajemen perusahaan mengalami perubahan pula. Dengan adanya beberapa perubahan seperti perubahan tujuan, budaya, jam kerja, rotasi jabatan dan kinerja maka terjadi beberapa konflik seperti pemimpin menginginkan tujuan baru untuk memajukan PT Pos Indonesia Jember dengan sistem baru yaitu SOPP (*System Operational Payment Point*), kemudian karena PT Pos Indonesia sekarang menggunakan SOPP (*System Operational Payment Point*) maka karyawan diuntut untuk dapat menjalankan komputer dari yang dulunya manual, sehingga terjadi konflik bagi karyawan yang tidak bisa menjalankan komputer. Di samping itu, konflik lain yang timbul adalah dengan adanya sistem *online*, maka hari kerja karyawan yang sebelumnya dari hari Senin - Jumat menjadi dari hari Senin – Sabtu, sehingga terjadi konflik bagi karyawan yang sudah lama bekerja di PT Pos Indonesia. Oleh karena itu, dengan adanya beberapa konflik yang terjadi pada karyawan PT Pos Indonesia Jember, penelitian ini berusaha untuk dapat menguji dan mengetahui apakah ada pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja dengan penyelesaian konflik sebagai variabel interveningnya.

Sebagaimana telah ditunjukkan dalam penelitian terdahulu, menurut Dewi dan Herachwati variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan transaksional, sedangkan menurut penelitian Andira dan Budiarto (2011), variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan lini depan adalah kepemimpinan transformasional, sedangkan kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan lini depan. Menurut penelitian Maulizar, et al (2012) ditemukan bahwa secara simultan kepemimpinan

transaksional dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang ada di bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh.

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja dengan Penyelesaian konflik sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT Pos Indonesia Jember ” ini perlu untuk dilakukan.

1.2 Perumusan Masalah

PT Pos Indonesia (Persero) Jember tidak hanya mengandalkan transformasi struktural, organisasi, sistem dan teknologi, tetapi juga melakukan transformasi budaya dan manusianya. Banyak kendala yang dihadapi oleh PT Pos Indonesia (Persero) Jember dalam upaya untuk menciptakan kinerja karyawan yang efektif. Diantara kendala yang dihadapi adalah adanya beberapa konflik yang terkait dengan perubahan tujuan, budaya, jam kerja, rotasi jabatan dan kinerja, karenanya diperlukan campur tangan pimpinan untuk meminimalisir hal tersebut. Pendekatan pimpinan bisa melalui transformasional dan transaksional dalam usaha penyelesaian konflik sehingga diharapkan mampu untuk meredam konflik yang muncul agar konflik itu tetap dalam taraf yang menguntungkan bagi PT Pos Indonesia (Persero) Jember.

Berdasarkan pemaparan tersebut maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap penyelesaian konflik kerja PT Pos Indonesia Jember ?
- b. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap penyelesaian konflik kerja PT Pos Indonesia Jember ?
- c. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Jember ?
- d. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Jember ?

- e. Apakah terdapat pengaruh antara penyelesaian konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Jember ?
- f. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik kerja karyawan PT Pos Indonesia Jember ?
- g. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik kerja karyawan PT Pos Indonesia Jember ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan mengetahui masing-masing variabel *independent* yaitu:

- a. Untuk menguji dan mengetahui pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap penyelesaian konflik kerja PT Pos Indonesia Jember.
- b. Untuk menguji dan mengetahui pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap penyelesaian konflik kerja PT Pos Indonesia Jember.
- c. Untuk menguji dan mengetahui pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Jember.
- d. Untuk menguji dan mengetahui pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Jember.
- e. Untuk menguji dan mengetahui pengaruh antara penyelesaian konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Jember.
- f. Untuk menguji dan mengetahui pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik kerja karyawan PT Pos Indonesia Jember.
- g. Untuk menguji dan mengetahui pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik kerja karyawan PT Pos Indonesia Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat hasil penelitian ini adalah :

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat digunakan dalam menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan variabel penyelesaian konflik sebagai variabel *intervening*.

b. Bagi Akademik.

Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh kajian teoretis ilmiah yang lebih mendalam sehingga dapat dijadikan acuan konseptual ilmiah bagi perbaikan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan restrukturisasi perusahaan.

c. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai masukan dan sumbangan pemikiran, khususnya PT Pos Indonesia Jember , dalam upaya memecahkan masalah yang berkaitan dengan pengembangan sumberdaya manusia.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Sumber Daya Manusia

Tugas Manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactorly*) bagi organisasi. MSDM merupakan bagian dari manajemen umumnya yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Perhatian ini mencakup fungsi manajerial, operasional, dan peran serta kedudukan sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi. Lingkup MSDM meliputi seluruh aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi. Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan MSDM secara umum mencakup (Robbins, 2006: 213):

- a. Rancangan organisasi;
- b. *Staffing*;
- c. Sistem reward;
- d. Manajemen kinerja;
- e. Pengembangan pekerja dan organisasi;
- f. Lingkungan dan hubungan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia secara sederhana didefinisikan sebagai mengelola sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan satu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh kepemimpinan, karena pemimpin bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan pekerjaan, sebaliknya kesuksesan dalam memimpin sebuah organisasi merupakan

keberhasilan seseorang mempengaruhi orang lain untuk menggerakkan atau menjalankan visinya, selain itu adanya koordinasi atau kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahannya. Adapun salah satu kepemimpinan yang banyak digunakan oleh suatu organisasi maupun perusahaan adalah kepemimpinan transformasional. Robbins (2006:473) mengemukakan bahwa:

“Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

Sedangkan menurut Wahjosumidjo (1994:34) secara sederhana kepemimpinan ini dapat diartikan sebagai proses untuk merubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan, serta penghargaan terhadap para bawahan.

Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru. Dimana dalam kepemimpinan transformasional ini dibutuhkan tindakan memotivasi dari pimpinan, agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Lebih lanjut Sarros dan Butchatsky (dalam Sofyandi, 2007:213) menjelaskan bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin sehingga para pemimpin kita lebih berkerakyatan dan berkeadilan sosial.

Secara sederhana dapat dipahami bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang membawa organisasi pada sebuah tujuan baru yang lebih besar dan belum pernah dicapai sebelumnya dengan memberikan kekuatan mental dan keyakinan kepada para karyawan agar mereka bergerak secara sungguh-sungguh menuju tujuan bersama tersebut dengan mengesampingkan kepentingan/keadaan personalnya. Selain itu, dalam kepemimpinan transformasional tersebut lebih bersifat kekeluargaan karena pimpinan sangat

peduli terhadap karyawannya serta suatu organisasi tersebut adalah miliki bersama dan tanggung jawab bersama.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2006:473) yaitu, karisma dan idealisme, inspirasi atau motivasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Karisma dan idealisme.
Merupakan adanya pemberian wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya.
- b. Inspirasi atau motivasi.
Merupakan adanya proses menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.
- c. Stimulasi intelektual.
Merupakan adanya usaha meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama.
- d. Pertimbangan individual.
Merupakan pemimpin memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

Sedangkan untuk ciri-ciri dari kepemimpinan transformasional menurut Eric Rees (dalam Wahjosumidjo, 1994:70) adalah sebagai berikut:

- a. Pemimpin yang memperlihatkan sikap, nilai, visi, kemampuan, ketrampilan dan keahlian, serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi.
- b. Pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen, dan keyakinan untuk mencapai tujuan dengan mempertimbangkan akibat-akibat dari setiap keputusan yang diambil.
- c. Pemimpin selalu memotivasi bawahan melalui pemberian arti terhadap tugas bawahan.
- d. Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya.
- e. Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.

Kepemimpinan transformasional lebih bersifat kekeluargaan, tetapi dalam pelaksanaannya tetap tegas dan sesuai aturan yang berlaku demi tercapainya sebuah tujuan baru. Untuk kepemimpinan demokratis, bebas, dan partisipatif, merupakan suatu kepemimpinan yang hampir menyerupai dengan kepemimpinan transformasional. Dimana kepemimpinan transformasional merupakan kesempurnaan dari kepemimpinan demokratis, bebas, dan partisipatif. Sehingga untuk saat ini kepemimpinan demokratis, bebas, dan partisipatif sudah jarang digunakan oleh suatu instansi maupun perusahaan.

Sedangkan untuk kepemimpinan *laissez-faire*, dan permisif, hampir sama dengan kepemimpinan otoriter, dan sudah sangat jarang suatu instansi maupun perusahaan yang menggunakannya, bahkan kepemimpinan otoriter, *laissez-faire*, dan permisif ini sudah hampir tidak ada yang menggunakan. Hal ini dikarenakan kepemimpinan otoriter, *laissez-faire*, dan permisif lebih kearah dictator, keras, dan lebih mengarahkan keuntungan dari salah satu pihak yaitu pimpinan.

2.1.3 Kepemimpinan Transaksional

Gagasan awal mengenai kepemimpinan transformasional dan transaksional ini dikembangkan oleh James MacFregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik. Burns (1978:32) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setuju bersama. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam kontes organisasional oleh Bass. Bass (1990:56) mengemukakan kepemimpinan transaksional yang didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang lebih baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya produksi. Membantu

bawahannya dalam mengidentifikasi yang harus dilakukan pemimpin membawa bawahannya kepada kesadaran tentang konsep diri serta harga diri dari bawahannya tersebut. Seorang pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, yang pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Yang kedua adalah pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati.

Kepemimpinan transaksional juga dijelaskan oleh Thomas (2003:63) sebagai suatu kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut. Kepemimpinan transaksional menurut Bycio, et.al (1995) adalah kepemimpinan yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Faktor-faktor pembentuk kepemimpinan transaksional menunjuk pada hal-hal yang dilakukan pemimpin dalam penerapannya. Menurut Burns (dalam Yulk, 1994), suatu kepemimpinan memiliki faktor-faktor yang menunjukkan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya. Upaya memotivasi bawahan agar menjadi efektif dilakukan dengan mempengaruhi bawahan agar bertindak sesuai dengan waktu dan saling kooperatif untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan transaksional menurut Bass et.al (2003) dibentuk oleh faktor-faktor yang berupa imbalan kontingen (*contingent reward*), manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*), dan manajemen eksepsi pasif

(*passive management by exception*). Faktor-faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*). Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.
- b. Manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*). Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.
- c. Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*). Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan. Faktor-faktor pembentuk kepemimpinan transaksional tersebut digunakan pemimpin untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Bawahan yang berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik akan memperoleh imbalan yang sesuai. Sebaliknya bawahan yang gagal dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik akan memperoleh sanksi agar dapat bekerja lebih baik dan meningkatkan mutu.

2.1.4 Penyelesaian Konflik Kerja

Menurut Kartono (1998:340) istilah konflik berasal dari bahasa latin “*con*” yang berarti bersama, dan “*fliger*” atau “*conflictum*” yang berarti melanggar, menabrak, menemukan, membentur atau saling berbenturan. Jadi konflik adalah ekspresi pertikaian antara individu-individu lain, kelompok dengan kelompok karena berbagai alasan.

Konflik merupakan aspek yang tak terhindarkan dalam kehidupan organisasi. Hal ini disebabkan oleh kompleksnya sifat manusia (*human nature*), kompleksnya hubungan antar manusia (*human relationship*), dan kompleksnya struktur organisasi (*organizational structures*). Konflik tersebut bisa saja diredam, namun tidak dapat dihilangkan. Hal yang bijak bagi seorang manajer adalah : mengidentifikasi dan memahami konflik, belajar menghadapi, berusaha mengelola, serta menyelesaikan konflik.

Menurut Mangkunegara (2000:105) konflik diartikan sebagai suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan. Sedangkan menurut Winardi (1994:200) konflik didefinisikan suatu proses dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan usaha-usaha B dengan sebarang usaha untuk menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usahanya untuk mencapai tujuannya atau meneruskan kepentingan-kepentingannya.

Sedangkan penyelesaian konflik adalah suatu tindakan yang efektif untuk mengurangi atau mananggulangi suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang di harapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan.

1. Macam-Macam Konflik

Dalam kehidupan berorganisasi, konflik sering diartikan dengan suatu pertentangan bernilai negatif dan dapat mengganggu kelangsungan hidup organisasi. Tidak semua konflik merugikan organisasi. Konflik yang ditata dan dikendalikan dengan baik dapat menguntungkan organisasi sebagai satu kesatuan.

Dalam menata konflik suatu organisasi diperlukan keterbukaan, kesabaran, serta kesadaran semua pihak yang terlibat maupun dan berkepentingan dengan konflik.

Menurut Indriyo (1997:99) macam-macam konflik dapat dibedakan menjadi dua (2) macam, yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional.

a. Konflik Fungsional

Konflik fungsional berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang terjadi bermanfaat bagi peningkatan efektifitas dan prestasi organisasi. Konflik dapat menghasilkan banyak manfaat positif bagi organisasi yang dikelola dengan baik. Konflik fungsional dapat mengarah pada penemuan cara yang lebih efektif untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan, sehingga organisasi dapat terus berkembang. Pada tingkat individu, konflik dapat sebagai rangsangan dan guncangan pada suatu tingkat tertentu agar merasa antusias terhadap pekerjaannya, dan menimbulkan adanya kepuasan dan kinerja yang tinggi. Akan tetapi, untuk memberikan hasil yang diinginkan, bagaimanapun juga konflik harus dibatasi atau dalam intensitas yang tepat. Jika tidak maka akan terjadi konsekuensi disfungsional;

b. Konflik Disfungsional

Konflik disfungsional berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang merusak atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi atau kelompok. Sebagian besar organisasi mengalami konflik pada tingkat yang lebih besar dari yang diinginkan (yang fungsional), dan prestasi akan membaik jika konflik yang terjadi dapat dikurangi.

2. Jenis-Jenis Konflik

Menurut Indriyo (1997:38) terdapat enam macam jenis konflik yang mungkin muncul dalam organisasi, diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Konflik dalam diri seseorang. Dapat terjadi karena tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya;
- b. Konflik antar individu. Seringkali terjadi dengan adanya perbedaan tindakan, tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan;
- c. Konflik antar karyawan kelompok. Suatu kelompok dapat mengalami konflik substantif ataupun konflik afektif. Konflik substantif adalah

konflik yang terjadi karena latar belakang yang berbeda. Konflik afektif adalah konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu;

- d. Konflik antar kelompok. Terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompoknya masing-masing;
- e. Konflik intra organisasi. Konflik ini meliputi empat sub jenis, yaitu konflik vertikal, horisontal, lini staff dan konflik peran;
- f. Konflik antar organisasi. Konflik biasa terjadi karena rasa saling ketergantungan satu sama lain terhadap organisasi lain. Konflik dapat tergantung pada seberapa besar tindakan suatu organisasi menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lainnya.

3. Faktor-faktor Terjadinya Konflik

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan adanya konflik dalam suatu organisasi antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Berbagai sumber daya yang langka. Hal ini dapat menjadi sumber konflik karena sumber daya yang dimiliki organisasi terbatas, maka perlu untuk dialokasikan dan mungkin terjadi perbedaan proporsi;
- b. Perbedaan antara tujuan-tujuan dan unit organisatoris. Dalam suatu organisasi biasanya terdiri atas berbagai macam bagian yang mungkin memiliki tujuan yang berbeda, dengan kurangnya koordinasi maka dapat menimbulkan konflik
- c. Saling ketergantungan menjalankan pekerjaan. Organisasi merupakan gabungan dari berbagai bagian yang saling berinteraksi. Akibatnya kegiatan satu pihak mungkin dapat merugikan pihak lain, dan ini merupakan sumber konflik pula;
- d. Perbedaan nilai atau persepsi. Perbedaan tujuan seringkali diiringi dengan perbedaan sikap, nilai, dan persepsi yang bisa mengarah pada konflik;
- e. Sebab-sebab lain. Selain sebab-sebab di atas, sebab lain yang mungkin memunculkan konflik misalnya, seseorang dalam bekerja, ketidakjelasan organisasi, ataupun masalah komunikasi.

4. Metode Penyelesaian Konflik

Dari pengklasifikasian sumber-sumber konflik di atas, maka dapat direncanakan penyelesaian konflik yang tepat. Metode penyelesaian konflik yang dapat digunakan antara lain strategi penghindaran, strategi intervensi kekuasaan, strategi penggembosan dan strategi resolusi.

a. Strategi penghindaran

Strategi penghindaran pada umumnya tidak mempertimbangkan sumber-sumber konflik tetapi membiarkan konflik tetap ada dalam kondisi yang terkendali. Dua strategi penghindaran yang dapat dilakukan adalah mengabaikan konflik yang terjadi dan melakukan pemisahan secara fisik;

b. Strategi intervensi kekuasaan

Ketika kelompok-kelompok yang sedang mengalami konflik tidak mampu menyelesaikan konflik yang terjadi, beberapa bentuk penggunaan kekuasaan dapat dipergunakan. Sumber kekuasaan dapat berasal dari hirarki yang lebih tinggi di dalam organisasi dalam bentuk perintah otoritatif, dan dengan manuver politik;

c. Strategi penggembosan

Strategi ini mencoba untuk mengurangi tingkat emosional dan kemarahan pihak-pihak yang mengalami konflik. Fokusnya hanya pada permukaan konflik tidak pada akar konflik itu sendiri. Strategi yang dapat dilakukan adalah : pelunakan, kompromi, dan mengidentifikasi musuh bersama;

d. Strategi resolusi

Cara yang paling efektif untuk menanggulangi konflik adalah strategi resolusi dengan mengidentifikasi dan memecahkan sumber yang menyebabkan konflik. Strateginya meliputi : interaksi antar kelompok, tujuan yang lebih tinggi, pemecahan masalah, dan mengubah struktur.

2.1.5 Kinerja

Kinerja merupakan penampilan kerja karyawan itu sendiri dan taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan dan perusahaan (Robbins, 2006: 213). Jadi kinerja merupakan hasil

atau output dari suatu proses. Jika output tersebut berasal dari kerja karyawan, maka hal itu dinamakan kinerja karyawan. Simamora (2004:409) melihat kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006:9).

Menurut Umar dalam Mangkunegara (2006:18) aspek-aspek atau indikator yang terdapat dalam kinerja antara lain:

- a. Mutu pekerjaan
- b. Kejujuran karyawan
- c. Inisiatif
- d. Kehadiran
- e. Sikap
- f. Kerja sama
- g. Pengetahuan tentang pekerjaan
- h. Tanggung jawab
- i. Pemanfaatan waktu kerja

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kondisi dimana seseorang dapat melaksanakan tugasnya dengan memanfaatkan seluruh kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimiliki sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia ian memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka. Penilaian kerja karyawan dilakukan sebagai proses mengungkapkan kegiatan manusia dalam bekerja yang sifat dan bobotnya ditekankan pada perilaku manusia sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan, sehingga penilaian yang dilakukan harus bersifat obyektif baik dari sisi kualitatif maupun kuantitatif.

Menurut Handoko (2001:135) ada enam metode penilaian kinerja karyawan:

- 1) *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
- 2) *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor.
- 3) Metode peristiwa kritis (*critical incident method*), penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.
- 4) Metode peninjauan lapangan (*field review method*), Dalam metode ini wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka.
- 5) Tes dan observasi prestasi kerja, Metode ini digunakan apabila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.
- 6) *Method ranking*, penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian dalam konteks Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan dan dapat dijadikan sebagai landasan empiris dalam mengembangkan penelitian. Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian antara lain:

Penelitian Dewi dan Herachwati (2010) dengan judul Analisis Dampak Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Pembelajaran Organisasi Pada PT. Bangun Satya Wacana Surabaya. Adapun tujuan penelitian ini antara lain: 1) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap

pembelajaran organisasi; 2) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi; 3) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transaksional terhadap pembelajaran organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum di PT Bangun Satya Wacana (BSW) kepemimpinan transaksional diketahui bahwa atasan telah menerapkan pendekatan kepemimpinan transaksional dalam menjalankan tugas kepemimpinan di organisasi. Berdasarkan gambaran hasil deskriptif juga diketahui bahwa dimensi management by exception active (MBE-A) adalah dimensi pendekatan transaksional yang dinilai paling tinggi oleh responden dan masuk kategori setuju. Sebaliknya contingent reward adalah dimensi dengan nilai yang terendah yang dikelompokkan pada kategori netral, artinya responden cenderung ragu-ragu tentang tingkat upaya atasan untuk memberikan bantuan kepada bawahan dalam pekerjaannya dengan melakukan perundingan bersama bawahan guna mencapai tujuan yang ada, serta memberikan imbalan kepada bawahan ketika tujuan dapat dicapai.

Penelitian Andira dan Budiarto (2011), meneliti tentang Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Lini Depan Perusahaan Jasa. Studi ini menitikberatkan pada tinjauan terhadap pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan lini depan pada perusahaan jasa. Dugaan penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasi mempengaruhi secara positif kinerja karyawan lini depan dan sebaliknya perilaku kepemimpinan transformasi mempengaruhi secara negatif karyawan lini depan. Dugaan yang disusun pada penelitian ini diuji secara empiric terhadap 204 responden yang merupakan karyawan lini depan dan 204 responden yang merupakan pelanggan dari tiga jenis perusahaan jasa. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum jenis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja karyawan lini depan pada perusahaan jasa dan jenis kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif. Namun demikian beberapa perilaku pada jenis kepemimpinan transformasional

mempengaruhi kinerja karyawan lini depan jasa secara negatif yang berarti menolak hipotesis penelitian. Demikian juga karena perilaku imbalan kontijen dari jenis kepemimpinan transaksional mempengaruhi secara positif terhadap kinerja tertentu dari karyawan lini depan.

Penelitian Maulizar, *et al* (2012) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sensus dalam pengambilan data. Data di peroleh dari 66 responden di Bank Mandiri Syariah Cabang Banda Aceh. Pengolahan data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan program SPSS 11.0. Dari hasil pengolahan data secara simultan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang ada di Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh.

Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Sekarang

No	Nama Peneliti	Variabel-Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Dewi dan Herachwati (2010)	Variabel Bebas: Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan tranformasional. Variabel Terikat: Pembelajaran Organisasi	Regresi Linier Berganda	Pimpinan telah menerapkan pendekatan kepemimpinan transaksional dalam menjalankan tugas kepemimpinan di organisasi
2	Andira dan Budiarto (2011)	Variabel Bebas: Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan tranformasional. Variabel Terikat: Kinerja	Regresi Linier Berganda	Secara umum jenis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja karyawan lini depan pada perusahaan jasa dan jenis kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif
3	Maulizar, <i>et al</i> (2012)	Variabel Bebas: Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan tranformasional. Variabel Terikat: Kinerja	Regresi Linier Berganda	Secara simultan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang ada di Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh

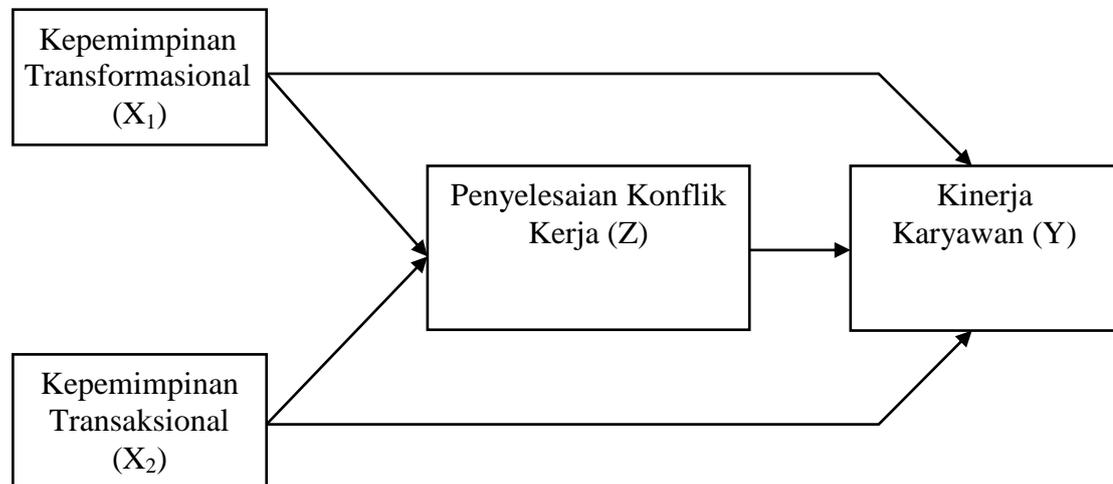
Sumber : data diolah, 2013

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan tinjauan pustaka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dilakukan untuk membuktikan dan menguji 4 (empat) hubungan variabel penting yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, penyelesaian konflik dan kinerja.

Penelitian ini merupakan penelitian *confirmatory* dan *explanation* dengan tujuan untuk menjelaskan dan mengukur pengaruh kepemimpinan

transformatif, kepemimpinan transaksional terhadap penyelesaian konflik dan kinerja. Konsep penelitian dapat digambarkan dalam Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada 3, yaitu variabel bebas, variabel intervening dan variabel terikat, yaitu:

- a. Variabel Bebas / *Independent Variabel* (X)
 1. Kepemimpinan transformasional (X₁)
 2. Kepemimpinan transaksional (X₂)
- b. Variabel intervening (Z), yaitu penyelesaian konflik
- c. Variabel terikat / *dependent variabel* (Y), yaitu kinerja karyawan

Adanya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pimpinan pada suatu perusahaan akan memberikan suatu persepsi kepada karyawan. Gaya kepemimpinan yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Diharapkan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dapat mempengaruhi penyelesaian konflik sehingga konflik dapat diminimalisir dan mempengaruhi kinerja karyawan untuk dapat meningkat menjadi lebih baik.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran tersebut di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap penyelesaian konflik kerja PT Pos Indonesia Jember.
- H₂ : Kepemimpinan transaksional berpengaruh langsung terhadap penyelesaian konflik kerja PT Pos Indonesia Jember.
- H₃ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Jember.
- H₄ : Kepemimpinan transaksional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Jember.
- H₅ : Penyelesaian konflik berpengaruh langsung kerja terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Jember.
- H₆ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik kerja karyawan PT Pos Indonesia Jember.
- H₇ : Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik kerja karyawan PT Pos Indonesia Jember.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian dibuat untuk mengetahui latar belakang permasalahan yang sedang dihadapi, konsep dasar pemikiran yang dijadikan acuan, pendekatan-pendekatan yang dipergunakan, hipotesis atau dugaan sementara yang diajukan untuk menjawab permasalahan, teknik pengambilan atau pengumpulan data yang dipakai, dan analisis data statistik yang digunakan. Penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan pengaruh atau hubungan antara variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan (Singarimbun dan Effendi, 1995:5).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan kelompok yang dapat berupa manusia, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu yang menarik untuk diadakan penelitian (Sekaran, 2006). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pos Indonesia Jember sebanyak 135 orang.

Agar penilaian kuisioner dapat tepat sasaran maka sampel penelitian diambil menggunakan *purposive* sampling, dimana sampel diambil berdasarkan kriteria, yaitu: responden adalah karyawan tetap PT Pos Indonesia (Persero) Jember. Jadi jumlah sampel yang terkumpul sebagai responden adalah sebanyak 72 karyawan. Mengapa menggunakan sampel, karena dalam populasi terdapat pegawai tetap dan tidak tetap, oleh karena itu digunakan sampel dalam penelitian ini. Alasan untuk menggunakan sampel pegawai tetap karena pegawai tetap yang telah memiliki masa kerja 2 tahun atau lebih dari 2 tahun, kinerjanya cenderung lebih jujur tanpa polesan untuk mencari simpati pimpinan, dibandingkan dengan pegawai tidak tetap yang baru bekerja di kantor Pos Cabang Jember.

3.3 Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder.

a. Data Primer

Adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan. Data primer meliputi hasil wawancara dan penyebaran kuisioner serta hasil pengamatan langsung yang dilakukan oleh peneliti (Sekaran, 2006).

b. Data Sekunder

Adalah data yang diperoleh dari pihak lain dan bukan diusahakan sendiri. Sumber data sekunder adalah bukti-bukti tulisan (dokumentasi), jurnal-jurnal, laporan dari pakar atau peneliti dan instansi yang terkait dengan penelitian (Sekaran, 2006).

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sekaran, 2006, cara atau metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Angket (*Quistionnare*)

Yaitu cara pengumpulan data secara tertulis berupa sejumlah pertanyaan tertutup maupun terbuka yang diisi oleh reponden. Berdasarkan pada isian tersebut, peneliti memperoleh informasi dari responden.

b. Wawancara (*Interview*)

Yaitu metode pengumpulan data melalui pertanyaan yang diajukan secara lisan dan langsung yaitu dilakukan dengan bertatap muka. Dari hasil wawancara diperoleh informasi yang lebih lengkap mengenai obyek penelitian untuk menunjang data dari kuisioner.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

Definisi operasional (Singarimbun dan Effendi, 1995:5) suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan. Menurut Sekaran (2006), definisi operasional adalah konsep untuk membuatnya bisa diukur, dilakukan dengan melihat dimensi perilaku, aspek, atau sifat yang ditunjukkan oleh konsep.

a. Variabel Independen,

1. Kepemimpinan transformasional (X_1), adalah bentuk kepemimpinan yang berusaha memotivasi bawahannya untuk bekerja demi mencapai sasaran organisasi dan untuk memuaskan kebutuhan mereka terkait dengan pekerjaan, yang diukur dengan enam indikator, yaitu:
 - a. Pemimpin memahami dan mengembangkan visi-visi yang dimiliki perusahaan, yaitu mengembangkan visi-visi perusahaan untuk dilakukan sebagai motivator para karyawan dalam bekerja.
 - b. Pemimpin mengembangkan strategi untuk mencapai visi dengan melaksanakan visi tersebut yang sudah dibuat.
 - c. Pemimpin mengkomunikasikan dan mempromosikan visi, yaitu menyampaikan visi tersebut kepada pegawai.
 - d. Pemimpin bisa menempatkan diri dengan baik kepada karyawan.
 - e. Pemimpin memiliki kontrol eksternal maupun internal, yaitu mengendalikan perusahaan dan karyawan baik dari dalam dan luar.
 2. Kepemimpinan transaksional (X_2), yaitu bentuk kepemimpinan yang berusaha memotivasi bawahannya melalui pemberian imbalan atas apa yang mereka lakukan, yang diukur dengan tiga indikator, yaitu:
 - a. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan akan memberikan apa yang diinginkan karyawan bila kinerja mereka memenuhi harapan pimpinan. Keinginan adalah apa yang diinginkan karyawan, dan yang diminta karyawan jika kinerja memenuhi harapan pimpinan.
 - b. Pemimpin memberikan imbalan atas usaha yang dilakukan karyawan dengan imbalan atau janji memperoleh imbalan. Imbalan adalah pemberian yang diberikan pimpinan (sesuai kebijakan pimpinan) kepada karyawan yang memenuhi harapan pimpinan.
 - c. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan pribadi itu sepadan dengan nilai pekerjaan yang dilakukan.
- b. Variabel Intervening, Penyelesaian konflik Kerja (Z), yaitu suatu tindakan yang efektif untuk mengurangi atau mananggulangi suatu pertentangan yang terjadi

antara apa yang di harapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan, yang diukur dengan empat indikator, yaitu:

- a. Pemimpin mengatasi konflik yang terjadi secara langsung dan tepat sehingga konflik dapat diatasi,
 - b. Pemimpin membiarkan konflik tetap ada dalam kondisi yang terkendali dan tidak membesar,
 - c. Pemimpin menggunakan kekuasaan untuk mengendalikan konflik sehingga konflik bisa diatasi dan berada pada kendali,
 - d. Pemimpin memiliki komunikasi yang efektif dengan karyawan sehingga tidak terjadi kesalahan komunikasi,
- c. Variabel Dependen, Kinerja (Y), yang merupakan penampilan kerja karyawan itu sendiri dan taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan dan perusahaan. Jadi kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses, yang diukur dengan empat indikator, yaitu:
- a. Karyawan memiliki ketepatan dalam melaksanakan tugas, yaitu ketepatan waktu penyelesaian sesuai dengan yang ditentukan.
 - b. Karyawan memiliki kelengkapan dan ketelitian dalam melaksanakan tugas yang terkait dengan semua yang diminta oleh pimpinan.
 - c. Karyawan memiliki kerapian dalam melaksanakan tugas, baik rancangan maupun hasil penelitian.
 - d. Karyawan memiliki banyak tugas yang dapat diselesaikan dan tidak menunda pengerjaan tugas yang diberikan pimpinan.

3.6 Skala Pengukuran

Skala pengukuran digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval dalam alat ukur. Alat ukur tersebut jika digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala dalam penelitian ini adalah Skala *Likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi orang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel

penelitian. Jawaban setiap item yang menggunakan Skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor sebagai berikut:

- a. Sangat Tidak Setuju (STS) = 1
- b. Tidak Setuju (TS) = 2
- c. Cukup Setuju (CS) = 3
- d. Setuju (S) = 4
- e. Sangat Setuju (SS) = 5

3.7 Metode Analisis Data Uji Instrumen

3.7.1 Statistik Deskriptif

Analisis ini bertujuan untuk memperoleh data karakteristik demografik responden penelitian yang meliputi umur responden, unit/bidang kerja, masa kerja, golongan kerja. Statistik deskriptif merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan (Singarimbun dan Effendi, 1995:5). Ukuran deskriptif dalam penelitian ini berupa frekuensi (jumlah dan presentase) mean dan standar deviasi.

3.7.2 Uji Instrumen

Untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dapat mengukur apa yang kita harapkan, dan dapat mengungkapkan data variabel yang diteliti secara tepat, maka instrument penelitian iniperlu diuji terlebih dahulu, untuk itu perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Jika validitas dan rentabilitas tidak dapat diketahui, maka akan berakibat pada fatalnya dalam memberikan kesimpulan ataupun alasan terhadap hubungan antar variabel. Instrumen yang baik yaitu instrumen yang memiliki 2 (dua) kriteria, yaitu validitas (sahih) dan reliabilitas (dapat dipercaya). Adapun uji adalah uji validitas dan uji reliabilitas (Singarimbun dan Effendi, 1995:5).

a. Uji Validitas

Uji validitas adalah sejauhmana suatu alat pengukuran itu mengukur apa yang ingin diukur. Instrument yang valid berarti instrument itu dapat mengukur

apa saja yang seharusnya diukur. Uji validitas data bertujuan untuk mengetahui kevalidan data yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Pearson Product Moment*. Dalam pengujian ini digunakan asumsi bahwa nilai korelasi dengan metode *Pearson Product Moment* tinggi maka dikatakan valid. Kriteria validitas untuk setiap item adalah jika $r > 0,30$ dan $\text{sig} < 0,05$ berarti item tersebut valid. selain itu juga bisa dilihat dari nilai signifikansinya. Adapun rumus *Product Moment* adalah sebagai berikut (Umar, 2002:86):

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

dimana:

- n = jumlah data observasi
- X = skor pertanyaan
- Y = skor total
- r = koefisien korelasi.

b. Uji Reliabilitas (Uji Keandalan)

Jika alat ukur telah dinyatakan valid, maka berikutnya alat ukur tersebut diuji reliabilitasnya. Uji Reliabilitas merupakan suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama karena setiap alat pengukur harus memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten (Umar, 2002:86).

Uji reliabilitas digunakan juga untuk menguji keajegan hasil pengukuran kuesioner yang erat hubungannya dengan masalah kepercayaan. Suatu taraf uji dikatakan mempunyai taraf kepercayaan bila uji tersebut memberikan hasil yang tepat. Pada penelitian ini, untuk mengukur reliabilitas menggunakan *software SPSS 16 for windows* dengan metode *Cronbach's Alpha* yaitu dengan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{Kr}{1 + (k-1)r}$$

Dimana :

- α : Koefisien keandalan alat ukur
- r : Koefisien rata-rata korelasi antar variabel
- k : Jumlah variabel independen dalam persamaan

Tahapan-tahapan awal dari riset, nilai reliabilitas 0,50 sampai dengan 0,60 dianggap cukup, dan untuk riset dasar (*basic research*), diargumentasikan bahwa meningkatkan reliabilitas melebihi nilai 0,80 sering dianggap terlalu tinggi (Umar, 2002:86).

3.7. 3 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Menurut Singarimbun dan Efendy (2005:18), uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini, normalitas data dilihat dengan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah sebagai berikut :

- 1) Jika signifikansi >0.05 maka data tersebut berdistribusi normal.
- 2) Jika signifikansi $<0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Multikolinieritas menunjukkan adanya korelasi antara variabel-variabel bebas. Dengan adanya multikolinieritas maka *standart error* untuk masing-masing variabel independen tidak dapat dideteksi. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinieritas antara lain, pertama menurut Gujarati (2003) dengan melihat pada matriks korelasi (korelasi antar variabel

bebas), yaitu jika korelasi antar variabel melebihi 0,50 diduga terdapat gejala multikolinieritas. Kedua menurut Neter *et al.* (1993) disarankan melihat pada nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF) dan *Tolerance*, yaitu jika nilai VIF > 10 atau nilai *Tolerance* < 0,10 maka terdapat multikolinieritas.

Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinieritas pada model regresi linier berganda yang diajukan dapat digunakan dengan cara:

- a. R^2 tinggi, tetapi sangat banyak variabel independen yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen (dilihat dari hasil uji t).
- b. Nilai koefisien korelasi antar masing-masing variabel independen cukup tinggi (umumnya di atas 0,90).
- c. Jika nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF) tidak lebih dari 10 dan nilai *Tolerance* tidak kurang dari 0,10 .

$$VIF = \frac{1}{Tolerance} = \frac{1}{1 - R_j^2}$$

Langkah-langkah yang digunakan untuk mengindikasikan ada tidaknya gejala multikolinieritas adalah:

- a. Melakukan estimasi pada model regresi dan mendapatkan nilai R^2 .
- b. Menganalisis matrik korelasi antar variabel independen.
- c. Apabila nilai *Tolerance* < 0,10 atau sama dengan VIF > 10 dan koefisien korelasi antar masing-masing variabel independen cukup tinggi, maka terdapat gejala multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan untuk melihat apakah variabel pengganggu (*disturbance term error*) mempunyai varians yang sama atau tidak. Heteroskedastisitas terjadi apabila varians residual dari setiap kesalahan pengganggu tidak bersifat konstan. Dampak yang akan ditimbulkan adalah asumsi yang terjadi masih tetap tidak berbias, tetapi tidak lagi efisien. Manurung *et al.* (2005) menjelaskan bahwa ada dua cara untuk mendeteksi keberadaan heteroskedastisitas, yaitu metode informal dan metode formal. Metode informal

biasanya dilakukan dengan melihat grafik plot dari nilai prediksi variabel independen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Variabel dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas jika tidak terdapat pola yang jelas dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y. Metode formal untuk mendeteksi keberadaan heteroskedastisitas dengan *Glejser Test*. *Glejser Test* (Uji Glejser) Uji Glejser sama dengan uji Park, dalam uji Glejser diusulkan untuk meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen. Langkah-langkahnya adalah:

- a. Melakukan estimasi pada model regresi dan menghitung residualnya (Ut).
- b. Mengabsolutkan nilai residual (AbsUt).
- c. Meregresikan variabel (AbsUt) sebagai variabel dependen dan variabel independent sehingga menjadi persamaan:

$$AbsUt = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

- d. Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi Heterokedastisitas.

3.7.4 Uji Hipotesis dan Menghitung Jalur

Perhitungan jalur dilakukan dilakukan untuk menjelaskan pengaruh/hubungan variabel kepemimpinan transformasional (X_1) dan kepemimpinan transaksional (X_2) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja (Y) melalui intervening variabel penyelesaian konflik kerja (Z). Sebelum menguji ada tidaknya pengaruh/hubungan langsung maupun tidak langsung tersebut masing-masing jalur diuji keandalannya terlebih dahulu.

Dapat didiskripsikan bahwa untuk menguji ketepatan hubungan masing-masing variabel menggunakan path analisis. Sebagaimana di dalam kerangka konseptual yang telah disajikan pada bab terdahulu, bahwa untuk variabel kepemimpinan transformasional, berhubungan langsung dengan kinerja dan tidak langsung terhadap kinerja melalui penyelesaian konflik kerja. Untuk variabel kepemimpinan transaksional berhubungan langsung dengan variable kinerja dan tidak langsung terhadap kinerja melalui penyelesaian konflik kerja. Untuk

variabel penyelesaian konflik kerja berhubungan langsung dengan variabel kinerja.

Dari uraian proses menghitung jalur di atas ada kaitannya dengan hipotesis yang telah disusun. Didalam hipotesis itu terdapat 5 dugaan-dugaan yang disajikan dengan hubungan langsung dan hubungan tidak langsung antara variabel endogen dan eksogen. Untuk tercapainya tujuan dalam penelitian ini akan dilakukan teknik analisa data setelah dilakukan uji asumsi klasik yang telah dipaparkan di atas.

Penelitian ini menggunakan model Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis Jalur merupakan (*Path Analysis*) merupakan alat analisis structural yang digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan software SPSS versi 16. *Path Analysis* dapat digunakan untuk mengkalkulasi pengaruh/hubungan total, hubungan langsung, dan pengaruh/hubungan tidak langsung bagi setiap konstruksi endogen.

Adapun langkah di dalam *Path Analysis* adalah sebagai berikut :

- a. Membuat persamaan analisis jalur;
- b. Menentukan pengaruh/hubungan masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen;
- c. Menentukan pengaruh/hubungan variable residu = $\sqrt{1-R^2}$

Uji t digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen/bebas secara individual (parsial) terhadap variabel dependen/terikat (Nugroho, 2005:54).

Rumus uji t menurut (Algafari, 1997 : 124):

$$t = \frac{b}{sb}$$

Keterangan :

- t = hasil hitung
- b = koefisien regresi variabel bebas
- sb = kesalahan standart koefisien regresi

Kriteria Pengujian :

1. Apabila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel} = H_0$ (hipotesis nol) ditolak dan H_a (hipotesis alternatif) diterima.
2. Apabila $t \text{ hitung} < t \text{ tabel} = H_0$ (hipotesis nol) diterima dan H_a (hipotesis alternatif) ditolak.

Adapun tahapan uji signifikansi adalah sebagai berikut :

a. Merumuskan hipotesis

$H_0 : P_1, P_2, P_3, \dots, P_u = 0$ (berarti variabel-variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen)

$H_0 : P_1, P_2, P_3, \dots, P_u \neq 0$ (berarti variabel-variabel independen/bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen/terikat)

b. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah 95% dan toleransi kesalahan $\alpha = 5\%$.

c. Membandingkan nilai signifikansi dengan $\alpha = 5\%$

Keterangan :

1. Start merupakan berbagai persiapan materi untuk mencari data.
2. Pengumpulan data yaitu mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian melalui wawancara dan penyebaran kuisioner;
3. Data yang diperoleh lalu diuji validitas dan uji reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana keandalan instrumen yang dipergunakan apakah sudah sesuai.
4. Data dianalisis menggunakan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung ataupun tidak langsung dari beberapa variabel yang ada;
5. Uji asumsi klasik. Setelah di uji analisis jalur, maka pengolahan data berikutnya uji asumsi klasik, diantaranya normalitas data, uji autokolerasi dan uji heterokedastisitas.
6. Melakukan uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat;

Dibagi menjadi 2 tahapan, yaitu :

- a. Berdasarkan perhitungan uji t, jika terdapat jalur yang tidak signifikan maka harus dilakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan (*Trimming Theory*). ;
 - b. Berdasarkan perhitungan uji t, jika jalur memang terbukti signifikan maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung;
7. Pembahasan;
 8. Menyimpulkan hasil penelitian;
 9. Stop yaitu akhir dari penelitian yang dilakukan.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

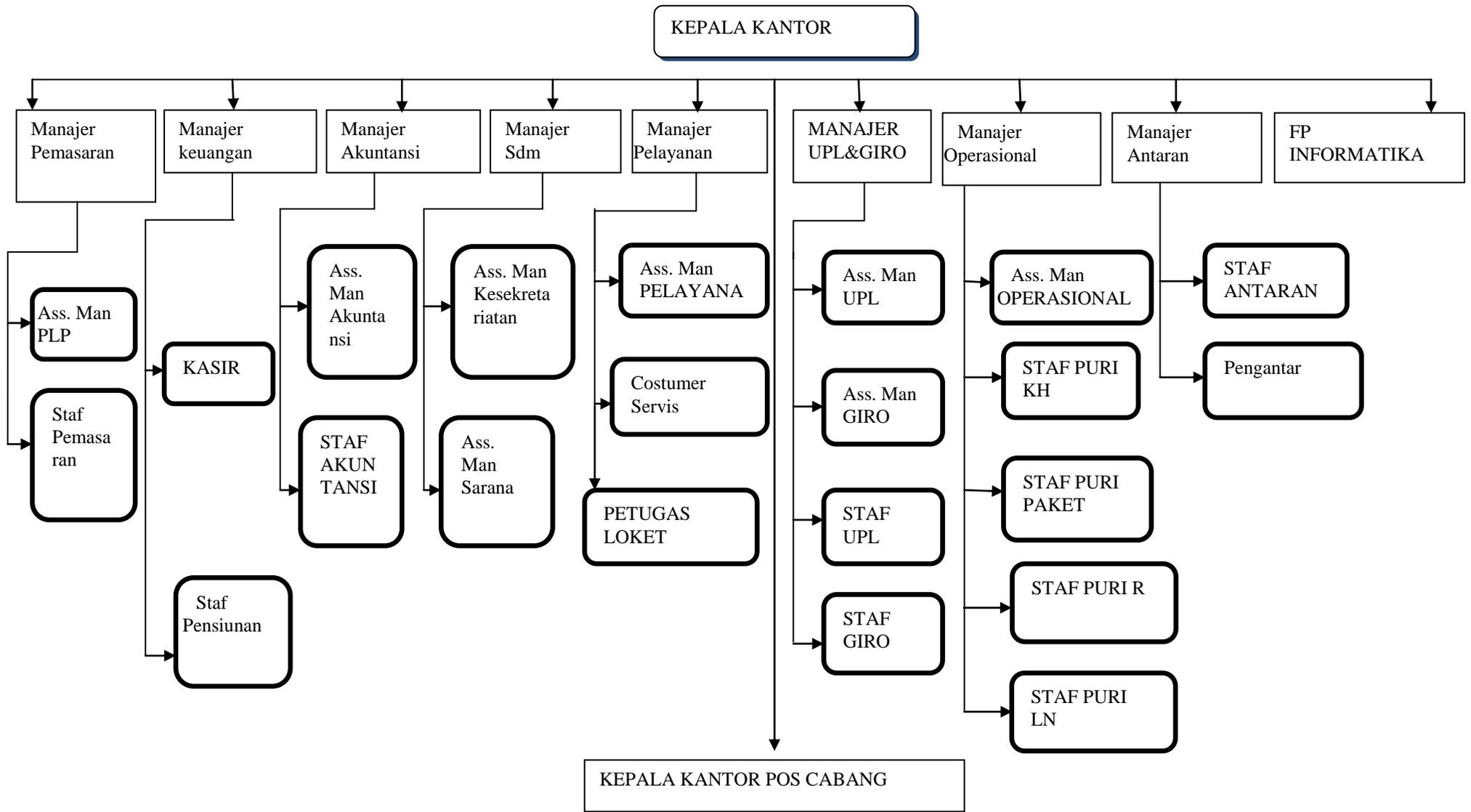
4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum PT Pos Indonesia (Persero) Jember

PT Pos Indonesia (Persero) Jember, yaitu sebuah perusahaan jasa pengiriman yang keseluruhan aktivitas bisnisnya sangat mengandalkan manusia. Kegiatan usaha PT. Pos Indonesia mencakup aktivitas inti, yaitu *collecting, processing, transporting* dan *delivery*, yang berlaku untuk ke tiga *core business*-nya, baik komunikasi, logistik, maupun layanan keuangan. Dalam menjalankan usahanya PT. Pos Indonesia (Persero) Jember memiliki Visi perusahaan yaitu: Pos Indonesia adalah penyedia jasa pos yang berbasis informasi dan bernilai tinggi bagi masyarakat di seluruh nusantara serta dapat berkompetisi dalam industri global. Adapun yang menjadi Misi perusahaan adalah :

- a. Mengelola perusahaan sesuai dengan prinsip bisnis yang sehat dengan didukung teknologi tepat guna dan sumber daya manusia profesional.
- b. Menyediakan layanan komunikasi dan layanan pos lainnya yang memiliki nilai tambah tinggi bagi kepuasan pelanggan.
- c. Mengembangkan usaha yang memiliki daya saing kuat, baik di pasar domestik maupun global.
- d. Memberikan pelayanan untuk kemanfaatan umum yang menjangkau seluruh pelosok tanah air dengan perlakuan yang sama guna memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa serta mempererat hubungan antar bangsa.

PT Pos Indonesia (Persero) Jember mempunyai struktur organisasi yang berbentuk garis dan fungsional. Dibentuknya struktur organisasi perusahaan tersebut bertujuan untuk mencapai target dan tujuan yang sudah direncanakan, agar terjadi kerjasama yang bagus antar sesama pegawai, dan struktur organisasi juga digunakan sebagai pedoman untuk mengetahui tugas dari masing- masing bagian sehingga dapat menghindari terjadinya penyelewengan atau kecurangan yang mengakibatkan kerugian terhadap perusahaan.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero) Jember, 2013

Adapun tugas dan tanggung jawab setiap bagian tersebut secara rinci akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Kepala Kantor
 - a) Memimpin dan membina perusahaan dalam rangka memberikan pelayanan terhadap masyarakat luas.
 - b) Menjaga disiplin anggaran perusahaan.
 - c) Mengelola tata usaha kepegawaian.
 - d) Mengawasi kegiatan operasional perusahaan serta meningkatkan mutu pegawai.
2. Manajer Pemasaran
 - a) Melaksanakan tugas pemasaran produk unggulan Pos dan selalu berinovasi serta tanggap terhadap pangsa pasar yang ada.
 - b) Membuat buku rencana kerja pengarapan pasar baru.
 - c) Membuat proposal dan melaksanakan pemasaran yang telah disepakati.
 - d) Mengawasi setoran dan penyelesaian piutang pendapatan pemasaran.
 - e) Selalu berkoordinasi dengan para manajer terkait setiap ada perkembangan seperti permintaan bantuan tenaga, peralatan / sarana.
3. Ass.Man PLP (Petugas Lapangan Pemasaran)
 - a) Membantu tugas manajer mempromosikan produk – produk pos kepada masyarakat dan mitra usaha perusahaan.
 - b) Mengerjakan tugas lain yang diberikan manajer pemasaran.
4. Staf Pemasaran
 - a) Mengerjakan surat – surat korporat dari mitra perusahaan.
 - b) Menerima pemasangan iklan dari pihak luar serta tugas lain yang diberikan manajer pemasaran.
5. Manajer Keuangan
 - a) Mengambil dan menyetor uang ke bank.
 - b) Bertanggung jawab atas penyimpanan uang dan BPM (Benda Pos Materai) serta benda konsinyasi lainnya.
 - c) Membuat laporan realisasi setoran pajak.
 - d) Memeriksa neraca kasir dan mengawasinya.

6. Kasir
 - a) Mengatur arus keluar masuk uang pada bagian pelayanan, serta menyediakan uang receh untuk kelancaran loket.
 - b) Membuat laporan kas harian kasir serta membantu manajer keuangan.
 - c) Staf Pensiunan, Melayani dan membantu para pensiun dalam pengurusan pengambilan gaji setiap bulannya dan bertanggung jawab atas kelancaran pembayaran.
7. Manajer Akuntansi
 - a) Memeriksa hasil pekerjaan ass.man akuntansi.
 - b) Menandatangani kwitansi – kwitansi pembayaran.
 - c) Memasukkan ke dalam jurnal atau transaksi harian
 - d) Membuat laporan bulanan ke kantor Wilpos VII Surabaya.
 - e) Membuat dan mengkonfirmasi baik piutang maupun hutang.
8. Ass.Man Akuntansi
 - a) Mempertanggungkan transaksi dari neraca loket dan buku bantu dari manajer pelayanan dan manajer unit pelayanan luar.
 - b) Membuat buku bantu dari daftar kas piutang maupun hutang.
 - c) Menyusun daftar FA ke masing masing kode rekening.
9. Manajer SDM (Sumber Daya Manusia)
 - a) Bertanggung jawab atas SDM dan sarana
 - b) Mengawasi penggunaan dana yang ada kaitannya dengan bagian SDM.
 - c) Bersama kepala kantor secara umum melakukan pembinaan kepada pegawai khususnya staf di bagian SDM dan Sarana.
10. Ass.Man Kesekretariatan
 - a) Mengatur keluar masuk surat dari dan kepihak yang berkepentingan serta menyimpannya.
 - b) Membantu tugas – tugas manajer SDM.
11. Ass.Man Sarana: Menyediakan sarana dan prasarana yang membantu kelancaran tugas tiap bagian.
12. Manajer Pelayanan
 - a) Bertanggung jawab terhadap kelancaran dinas disemua loket.

- b) Melakukan mencocokkan neraca loket dengan naskah – naskah yang ada.
- c) Membuat laporan dan kinerja produk - produk pos.
- d) Memberikan solusi kepada pelanggan apabila terjadi masalah teknis pada loket.

13. Ass.Man Pelayanan

- a) Mengaktifkan semua aplikasi yang digunakan loket untuk bertransaksi.
- b) Membantu tugas – tugas manajer pelayanan.

14. Costumer Servis

- a) Memberikan informasi yang dibutuhkan oleh konsumen yang berhubungan dengan produk – produk pos
- b) Menerima berbagai komplain atau keluhan konsumen mengenai produk – produk pos.
- c) Mengerjakan dan mencetak wesel prima untuk dibagikan ke kantor pos.

15. Petugas Loket

- a) Menerima dan melayani konsumen misalnya mengirim surat , paket atau pembayaran – pembayaran listrik, air, angsuran.wesel dll.
- b) Membuat neraca harian loket masing – masing tiap akhir dinas.

16. Manajer UPL dan Giro

- a) Memeriksa pekerjaan Ass.Man UPL dan Ass.Man Giro.
- b) Memeriksa permintaan panjar kantor pos cabang.
- c) Membuat cek, jurnal giro tambah. Jurnal giro tambahan.
- d) Merjakan tugas tugas lain yang diberikan kepala kantor.

17. Ass.Man UPL

- a) Memeriksa dan menyerahkan rekapitulasi permintaan perangkat, materai dari kantor pos cabang ke bagian keuangan.
- b) Mengerjakan rekapitulasi laporan transaksi kantor pos cabang, serta tugas lain dari manajer UPL dan Giro.

18. Ass.Man Giro

- a) Menerima naskah naskah giro dari loket dan memeriksanya.
- b) Mendownload data SSP (surat setoran pajak) untuk diserahkan ke KPPN.

19. Staf UPL dan Giro

- a) Membantu pekerjaan Ass.Man UPL dan Ass.Man Giro.
- b) Melaksanakan tugas lain dari manajer UPL dan Giro.

20. Manajer Operasional

- a) Bertanggung jawab atas kelancaran kiriman pos.
- b) Membuat berita acara atau surat – menyurat apabila terdapat kiriman pos yang tidak sesuai jumlahnya dengan surat pengantar kiriman.
- c) Membuat dan menetapkan daftar petugas dinas hari libur.
- d) Mencocokkan jumlah setoran loket sore dengan neraca serta menyimpannya untuk diserahkan pada kasir keesokan harinya.
- e) Mengawasi pekerjaan dari tiap puri di bagian operasional.

21. Ass.Man Operasional

- a) Membantu manajer operasional dalam mengawasi cap tanggal, pelumbir dan perlengkapan operasional lainnya.
- b) Mengentri no barcode kantong sebelum kiriman masuk dalam angkutan serta saat kiriman keluar angkutan.

22. Staf Puri R, Mengerjakan atau mensortir kiriman atau surat - surat biasa yang berperanko untuk diserahkan kebagian antaran maupun untuk dikirim ke kantor pos lain.

23. Staf Puri KH

- a) Mensortir dan mengentri kiriman atau surat – surat kilat khusus dan expres dan memasukkan ke dalam satu kantong yang bertujuan sama.
- b) Menutup kantong dan memberikan no barcode pengiriman.

24. Staf Puri Paket

- a) Mensortir dan mengentri kiriman paket biasa, paket kilat serta EMS (Expres Mail Services) tujuan luar negeri.
- b) Menutup kantong dan memberikan no barcode pengiriman.

25. Staf Puri LN (Luar Negeri)

- a) Menerima dan mensortir kiriman atau surat –surat dari luar negeri yang masuk melalui bea cukai terlebih dahulu dan meneruskannya ke kantor pos lain sesuai tujuan.

- b) Menutup kantong dan memberikan no barcode pengiriman.
- c) Melayani konsumen yang mengambil kiriman paket dari luar negeri.

26. Manajer Antaran

- a) Bertanggung jawab atas kelancaran pengantaran kiriman pos.
- b) Melakukan pengawasan terhadap pengantar dan pembuatan DO lokal dan kantor pos cabang.
- c) Mengawasi pemakaian dan pembayaran iuran kotak pos dan tromol pos.

27. Staf Antaran

- a) Menerima dan melayani konsumen yang akan menyewa kotak pos dan tromol pos.
- b) Mengentri kiriman masuk dari kantor lain sebelum di bagikan kepada pengantar.

28. Pengantar

- a) Bertanggung jawab dan mengantarkan kiriman – kiriman pos sesuai dengan daerah antar masing – masing pengantar dengan aman dan tepat.
- b) Mematikan BT (Bukti Terima) kiriman yang berhasil diantar.

29. FP Informatika

- a) Bertanggung jawab terhadap koneksitas jaringan online di kantor pos.
- b) Membantu dan mengatasi jika terjadi gangguan aplikasi atau jaringan pada setiap bagian terutama yang bermasalah dengan komputer.

4.1.2 Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang dilakukan, diperoleh data karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Jember sebanyak 72 orang. Dari data responden yang dijadikan sampel penelitian, maka dapat diketahui gambaran umum tentang usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

a. Usia

Perbedaan usia karyawan memberikan perbedaan pula cara menanggapi kebijakan dan peraturan yang ditetapkan. Semakin tua usia karyawan tersebut, cara pandang akan kebijakan atau peraturan perusahaan akan berbeda pula. Mereka sudah merasa nyaman dengan kebijakan yang sudah berlaku selama ini, sehingga jika ada kebijakan baru lebih merasa terganggu karena kenyamanan yang selama ini dirasakan menjadi terusik. Berbeda jika usia lebih muda, mereka lebih bisa menerima kebijakan baru yang diterapkan oleh pimpinan dan dapat menerima sesuatu yang baru. Berikut ini karakteristik responden berdasarkan usia responden seperti yang disajikan pada Tabel 4.1

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Responden

Usia	Jumlah	
	Frekuensi	Persentase (%)
20 – 30 Tahun	29	40,3
31 – 40 Tahun	18	25
41 – 50 Tahun	12	16,7
> 50 Tahun	13	18,1
Jumlah	72	100

Sumber : Lampiran 2, Data diolah. 2013

Tabel 4.1 menjelaskan bahwa dalam penelitian ini mayoritas responden berusia 20 hingga 30 tahun yaitu sebanyak 29 orang atau 40,3%, responden yang berusia 31 – 40 tahun sebanyak 18 orang atau 25 %, responden yang berusia 41 – 50 tahun sebanyak 12 orang atau 16,7 %, serta responden yang berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 13 orang atau 18,1%. Jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan yang menjadi sampel penelitian adalah karyawan yang bisa menerima kebijakan – kebijakan baru dari pemimpin.

b. Jenis Kelamin

Lelaki dianggap cenderung lebih bisa fleksibel dalam hal yang menyangkut berbagai hal yang terjadi di lapangan dan tenaga yang dimiliki dianggap lebih tangguh dalam menjalani tugas. Sebaliknya wanita dianggap lebih cocok untuk pekerjaan yang bersifat administrasi. Berikut ini karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin responden seperti yang disajikan pada Tabel 4.2

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	
	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	45	62,5
Perempuan	27	37,5
Jumlah	72	100

Sumber : Lampiran 2, Data diolah. 2013

Jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 45 orang atau 62,5 % dan reponden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 27 orang atau 37,5 %. Jadi, dapat disimpulkan dalam karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin bahwa dalam PT Pos Indonesia Jember lebih membutuhkan karyawan yang fleksibel dalam menyangkut berbagai hal yang terjadi di lapangan dan tenaga yang dimiliki dianggap lebih tangguh dalam menjalani tugas untuk mencapai visi misi dalam pelayanan masyarakat.

c. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja. Hal ini karena diharapkan semakin tinggi pendidikan maka semakin tinggi kemampuan yang dimiliki. Kesesuaian pekerjaan dan kemampuan dapat meningkatkan kinerja dan dapat menerima masukan dan aturan baru dari pimpinan. Berikut ini karakteristik responden berdasarkan pendidikan responden seperti yang disajikan pada Tabel 4.3

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	
	Frekuensi	Persentase (%)
D3	13	18,1
S1	35	48,6
S2	24	33,3
Jumlah	72	100

Sumber : Lampiran 2, Data diolah. 2013

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 72 responden terdapat 13 orang atau 18,1 % berpendidikan Diploma 3. Sebanyak 27 orang atau 37,5 % berpendidikan Strata 1, dan sebanyak 24 orang atau 33,3 % berpendidikan Strata 2. Jadi hampir dari setengah karyawan memiliki tingkat pendidikan strata 1, artinya tingkat

pendidikan karyawan adalah tinggi dan semakin tinggi pendidikan maka semakin tinggi kemampuan yg dimiliki.

d. Masa Kerja

Semakin lama masa kerja, maka semakin berpengalaman dan tinggi loyalitasnya. Berikut ini karakteristik responden berdasarkan masa kerja responden seperti yang disajikan pada Tabel 4.4

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Masa Kerja	Jumlah	
	Frekuensi	Persentase (%)
2 – 4 Tahun	46	63,9
5 – 7 Tahun	9	12,5
> 8 Tahun	17	23,6
Jumlah	72	100

Sumber : Lampiran 2, Data diolah. 2013

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dikategorikan menjadi 3. Terdapat 46 Responden atau 63,7 % dengan masa kerja 2 – 4 tahun, 9 orang atau 12,5 % dengan masa kerja 5 – 7 tahun, dan terdapat 17 orang atau 23,6 % dengan masa kerja lebih dari 8 tahun. Melihat dari Tabel 4.1 maka dapat dilihat bahwa lebih banyak responden yang memiliki masa kerja 2 hingga 4 tahun. Masa kerja karyawan mencerminkan pengalaman dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

4.1.3 Hasil Uji Instrumen

Instrumen yang baik yaitu instrumen yang memiliki 2 (dua) kriteria, yaitu validitas (sahih) dan reliabilitas (dapat dipercaya). Adapun hasil uji adalah uji validitas dan uji reliabilitas adalah:

a. Hasil Uji Validitas

Uji validitas adalah sejauhmana suatu alat pengukuran itu mengukur apa yang ingin diukur. Instrument yang valid berarti instrument itu dapat mengukur apa saja yang seharusnya diukur . Kriteria validitas untuk setiap item adalah jika $r > 0,30$ dan $sig < 0,05$ berarti item tersebut valid. selain itu juga bisa dilihat dari nilai signifikansinya Hasil uji validitas secara lengkap diuraikan pada Tabel 4.5

Tabel 4.5 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	<i>Pearson Correlation</i>	Keputusan Validitas > 0,30
Kepemimpinan Transformasional	1	0,702	Valid
	2	0,358	Valid
	3	0,471	Valid
	4	0,498	Valid
	5	0,395	Valid
Kepemimpinan Transaksional	1	0,746	Valid
	2	0,369	Valid
	3	0,483	Valid
Penyelesaian Konflik	1	0,641	Valid
	2	0,498	Valid
	3	0,618	Valid
	4	0,713	Valid
Kinerja	1	0,713	Valid
	2	0,653	Valid
	3	0,618	Valid
	4	0,704	Valid

Sumber: Lampiran 5, Data diolah. 2013.

Uji validitas data bertujuan untuk mengetahui kevalidan data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Pearson Product Moment*. Berdasarkan hasil analisis, seluruh butir pertanyaan yang tersaji dalam Tabel 4.5 pada variabel bebas, variabel intervening dan variabel terikat berstatus valid, karena masing-masing item memiliki nilai $r > 0,30$, sehingga keseluruhan skor indikator-indikator dapat memberikan representasi yang baik dan dapat digunakan sebagai instrument dalam mengukur variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini.

b. Hasil Uji Reliabilitas

Jika alat ukur telah dinyatakan valid, maka berikutnya alat ukur tersebut diuji reliabilitasnya. Uji Reliabilitas merupakan suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama karena setiap alat pengukur harus memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten (Umar, 2002:86). Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat disajikan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha > 0,60	Keputusan
Kepemimpinan transformasional	0,616	Reliabel
Kepemimpinan transaksional	0,639	Reliabel
Penyelesaian konflik	0,712	Reliabel
Kinerja	0,757	Reliabel

Sumber: Lampiran 6, Data diolah. 2013.

Uji reliabilitas digunakan juga untuk menguji keajegan hasil pengukuran kuesioner yang erat hubungannya dengan masalah kepercayaan. Suatu taraf uji dikatakan mempunyai taraf kepercayaan bila nilai reliabilitas 0,50 sampai dengan 0,60 dianggap cukup, dan untuk riset dasar (*basic research*), diargumentasikan bahwa meningkatkan reliabilitas melebihi nilai 0,80 sering dianggap terlalu tinggi. Tabel 4.6 menunjukkan pada masing-masing variabel menunjukkan *Cronbach's Alpha* diatas nilai $\alpha > 0,60$, jadi menunjukkan reliabel semua. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap item pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner penelitian adalah reliabel, artinya kuesioner dapat dipercaya dan dapat diandalkan sehingga walaupun digunakan kuesioner berkali-kali akan tetap memberikan hasil yang sama.

4.1.4 Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden dari daftar pertanyaan yang disebarkan dan berisikan variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, penyelesaian konflik dan kinerja.

a. Kepemimpinan Transformasional

Penilaian responden didasarkan pada masing-masing indikator variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari pemimpin memahami dan mengembangkan visi-visi yang dimiliki perusahaan ($X_{1.1}$), pemimpin mengembangkan strategi untuk mencapai visi ($X_{1.2}$), pemimpin mengkomunikasikan dan mempromosikan visi ($X_{1.3}$), pemimpin memiliki penempatan baik yang berpengaruh positif maupun negatif ($X_{1.4}$), dan pemimpin mengontrol secara eksternal maupun internal ($X_{1.5}$),

Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Indikator	1		2		3		4		5		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
$X_{1.1}$	0	0	3	4,2	0	0	3	4,2	66	91,7	4,83
$X_{1.2}$	0	0	2	2,8	0	0	6	8,3	64	88,9	4,83
$X_{1.3}$	0	0	2	2,8	0	0	5	6,9	65	90,3	4,85
$X_{1.4}$	0	0	0	0	0	0	4	5,6	68	94,4	4,94
$X_{1.5}$	0	0	0	0	0	0	5	6,9	67	93,1	4,93

Sumber: Lampiran 7, Data diolah. 2013.

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa dari segi kepemimpinan transformasional, PT Pos Indonesia Jember memiliki penempatan baik yang berpengaruh positif maupun negatif dapat diketahui bahwa nilai mean tertinggi ada pada item indikator pemimpin memiliki penempatan baik yang berpengaruh positif maupun negatif ($X_{1.4}$).

b. Kepemimpinan Transaksional.

Bentuk kepemimpinan transaksional yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia Jember mencakup pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan akan memberikan apa yang diinginkan karyawan bila kinerja mereka memenuhi harapan pimpinan ($X_{2.1}$), pemimpin menukar usaha yang dilakukan karyawan dengan imbalan atau janji memperoleh imbalan ($X_{2.2}$) dan pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan pribadi itu sepadan dengan nilai pekerjaan yang dilakukan ($X_{2.3}$).

Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transaksional (X_2)

Indikator	1		2		3		4		5		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
$X_{2.1}$	0	0	1	1,4	0	0	1	1,4	70	97,2	4,94
$X_{2.2}$	0	0	0	0	0	0	3	4,2	69	95,8	4,96
$X_{2.3}$	0	0	0	0	0	0	5	6,9	67	93,1	4,93

Sumber: Lampiran 7, Data diolah. 2013.

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai mean tertinggi ada pada indikator pemimpin menukar usaha yang dilakukan karyawan dengan imbalan atau janji memperoleh imbalan ($X_{2.2}$), sehingga dapat disimpulkan bahwa keunggulan dari kepemimpinan transaksional yang dimiliki pimpinan PT.POS (Persero) Jember adalah pimpinan mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan akan

memberikan apa yang diinginkan karyawan bila kinerja mereka memenuhi harapan pimpinan, dan pimpinan menukar usaha yang dilakukan karyawan dengan imbalan atau janji memperoleh imbalan (X_{2.2}).

c. Penyelesaian Konflik (Z)

Penyelesaian konflik yang ada pada PT.Pos (Persero) Jember adalah Pemimpin mengatasi konflik yang terjadi secara langsung dan tepat sehingga konflik dapat diatasi (Z₁), Pemimpin membiarkan konflik tetap ada dalam kondisi yang terkendali dan tidak membesar (Z₂), Pemimpin menggunakan kekuasaan untuk mengendalikan konflik sehingga konflik bisa diatasi dan berada pada kendali (Z₃), dan Pemimpin memiliki komunikasi yang efektif dengan karyawan sehingga tidak terjadi kesalahan komunikasi (Z₄),

Tabel 4.9 Statistik Deskriptif Variabel Penyelesaian Konflik (Z₁)

Indikator	1		2		3		4		5		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z ₁	0	0	5	6,9	0	0	7	9,7	60	83,3	4,69
Z ₂	0	0	0	0	0	0	6	8,3	66	91,7	4,92
Z ₃	0	0	1	1,4	0	0	7	9,7	64	88,9	4,86
Z ₄	0	0	1	1,4	0	0	5	6,9	66	91,7	4,89

Sumber: Lampiran 7, Data diolah. 2013.

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai mean tertinggi untuk indikator penyelesaian konflik yang terdiri dari pemimpin mengatasi konflik yang terjadi secara langsung dan tepat (Z₁), pemimpin membiarkan konflik tetap ada dalam kondisi yang terkendali (Z₂), pemimpin menggunakan kekuasaan untuk mengendalikan konflik (Z₃), dan komunikasi yang efektif (Z₄), nilai mean tertinggi adalah 4,92 pada indikator pemimpin membiarkan konflik tetap ada dalam kondisi yang terkendali. Jadi bentuk penyelesaian konflik yang ada pada PT Pos Indonesia Jember adalah dengan membiarkan konflik tetap ada dalam kondisi yang terkendali.

d. Kinerja

Kinerja PT. POS (Persero) Jember diukur dengan indikator: Karyawan memiliki ketepatan dalam melaksanakan tugas, yaitu ketepatan waktu

penyelesaian sesuai dengan yang ditentukan (Y.1), Karyawan memiliki kelengkapan dan ketelitian dalam melaksanakan tugas yang terkait dengan semua yang diminta oleh pimpinan (Y.2), Karyawan memiliki kerapian dalam melaksanakan tugas, baik rancangan maupun hasil penelitian (Y.3), dan Karyawan memiliki banyak tugas yang dapat diselesaikan dan tidak menunda pengerjaan tugas yang diberikan pimpinan (Y.4)

Tabel 4.10 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Indikator	1		2		3		4		5		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y.1	0	0	4	5,6	0	0	6	8,3	62	86,1	4,75
Y.2	0	0	0	0	0	0	4	5,6	68	94,4	4,94
Y.3	0	0	0	0	0	0	4	5,6	68	94,4	4,94
Y.4	0	0	0	0	0	0	12	16,7	60	83,3	4,83

Sumber: Lampiran 7, Data diolah. 2013.

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa nilai mean tertinggi ada pada item indikator banyaknya tugas yang dapat diselesaikan oleh karyawan (Y.4). Jadi dapat disimpulkan bahwa dari segi kinerja, mayoritas karyawan PT Pos Indonesia Jember dapat menyelesaikan tugas kerja yang banyak.

4.1.5 Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.11

Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas

Variabel	Nilai <i>kolmogorov-smirnov</i>	Signifikansi
X ₁	1,268	0,130
X ₂	1,328	0,119
Z	1,161	0,128
Y	1,428	0,131

Sumber: Lampiran 8, Data diolah. 2013.

Berdasarkan Tabel 4.11 diketahui bahwa masing-masing variabel memiliki signifikansi > 0,05. Sehingga dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas menunjukkan adanya korelasi antara variabel-variabel bebas. Dengan adanya multikolinieritas maka *standart error* untuk masing-masing variabel independen tidak dapat dideteksi. Hasil uji multikolinieritas terdapat dalam Tabel 4.12

Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinieritas Pada Persamaan 1 dan 2

Variabel	VIF	Keputusan
Variabel Dependen: Penyelesaian Konflik		
Variabel Independen:		
a. Kepemimpinan Transformasional	1,050	Bebas Multikolinieritas
b. Kepemimpinan Transaksional	1,050	Bebas Multikolinieritas
Variabel Dependen: Kinerja		
Variabel Independen:		
a. Kepemimpinan Transformasional	1,014	Bebas Multikolinieritas
b. Kepemimpinan Transaksional	1,016	Bebas Multikolinieritas
c. Penyelesaian Konflik	1,005	Bebas Multikolinieritas

Sumber: Lampiran 8, Data diolah. 2013.

Pada Tabel 4.12, terlihat bahwa pada persamaan 1 dan 2, nilai VIF < 5 , hal ini menunjukkan tidak terjadinya gejala multikolinieritas dalam model regresi

c. Uji Heteroskedastisitas

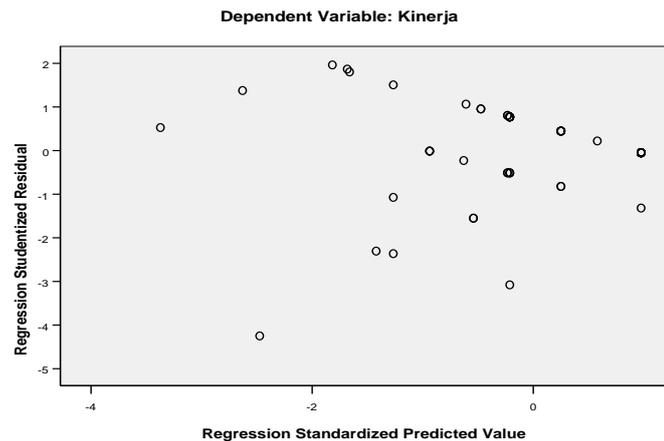
Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model terjadi ketidaksamaan variance dari residual pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Hasil uji heterokedastisitas dalam penelitian ini dapat disajikan pada Tabel 4.13

Tabel 4.13 Hasil Uji Heteroskedastisitas Pada Persamaan 1 dan 2

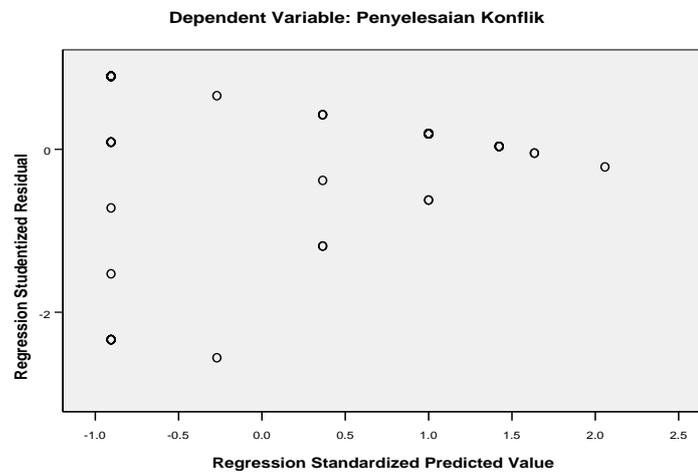
Variabel	Sig.	Keputusan
Variabel Dependen: Penyelesaian Konflik		
Variabel Independen:		
a. Kepemimpinan Transformasional	0,342	Bebas Heterokedastisitas
b. Kepemimpinan Transaksional	0,534	Bebas Heterokedastisitas
Variabel Dependen: Kinerja		
Variabel Independen:		
a. Kepemimpinan Transformasional	0,474	Bebas Heterokedastisitas
b. Kepemimpinan Transaksional	0,743	Bebas Heterokedastisitas
c. Penyelesaian Konflik	0,556	Bebas Heterokedastisitas

Sumber: Lampiran 8, Data diolah. 2013.

Ada tidaknya heterokedastisitas dapat dijelaskan dengan menggunakan koefisien signifikansi (probabilitas). Apabila koefisien signifikansi $> \alpha = 5\%$, maka tidak terjadi heterokedastisitas. Dari Tabel 4.13 dapat disimpulkan bahwa semua variabel pada kedua model tidak terjadi heterokedastisitas, karena semua nilai Sig. $> 5\%$.



Gambar 4.1 Uji Heterkedastisitas Persamaan 1



Gambar 4.2 Uji Heterkedastisitas Persamaan 2

Sumber: Lampiran 8, Data diolah. 2013.

Gambar 4.1 dan 4.2 menunjukkan bahwa tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

4.1.6 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Metode analisis yang digunakan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan variabel penyelesaian konflik sebagai variabel intervening pada karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Jember. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Path analysis dilakukan dengan *standardized regression* menggunakan software SPSS for windows, dan hasilnya secara lengkap disajikan pada lampiran 9. Hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung disajikan pada Tabel 4.14:

Tabel 4.14 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Variabel Independent	Variabel Dependent	Koefisien Standardize	Sig	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	Penyelesaian konflik (Z)	0,309	0,009	Signifikan
Kepemimpinan Transaksional (X_2)	Penyelesaian konflik (Z)	0,242	0,040	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	Kinerja (Y)	0,315	0,003	Signifikan
Kepemimpinan Transaksional (X_2)	Kinerja (Y)	0,274	0,008	Signifikan
Penyelesaian konflik (Z)	Kinerja (Y)	0,390	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 9, Data diolah. 2013.

- a. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap penyelesaian konflik (Z)

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat dilihat untuk pengujian variabel kepemimpinan transformasional terhadap penyelesaian konflik diperoleh nilai koefisien jalur 0,309 dengan nilai sig sebesar 0,009. Nilai koefisien korelasi sebesar 0,309, menunjukkan adanya hubungan kuat antara kepemimpinan transformasional dan penyelesaian konflik. Nilai sig lebih kecil dari α ($0,010 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap penyelesaian konflik.

- b. Pengaruh kepemimpinan transaksional (X_2) terhadap penyelesaian konflik (Z)

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat dilihat untuk pengujian variabel kepemimpinan transaksional terhadap penyelesaian konflik diperoleh nilai koefisien jalur 0,242 dengan nilai sig sebesar 0,040. Nilai koefisien korelasi sebesar 0,242

menunjukkan adanya hubungan kuat antara kepemimpinan transformasional dan penyelesaian konflik. Nilai sig lebih kecil dari α ($0,040 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap penyelesaian konflik.

- c. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y).

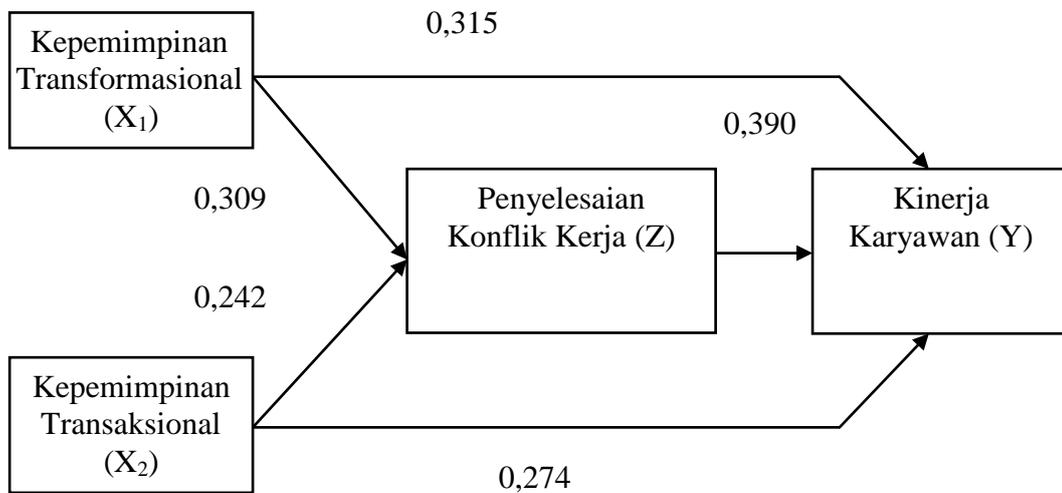
Data yang disajikan pada Tabel 4.14 menjelaskan untuk pengujian variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien jalur 0,315 dengan sig sebesar 0,003. Nilai koefisien jalur sebesar 0,315, menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Nilai sig lebih kecil dari α ($0,003 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- d. Pengaruh kepemimpinan transaksional (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y).

Data yang disajikan pada Tabel 4.14 menjelaskan untuk pengujian variabel kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien jalur 0,274 dengan sig sebesar 0,008. Nilai koefisien jalur sebesar 0,274, menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan. Nilai sig lebih kecil dari α ($0,008 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- e. Pengaruh penyelesaian konflik (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

Data yang disajikan pada Tabel 4.14 menjelaskan untuk pengujian variabel penyelesaian konflik terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien jalur 0,390 dengan sig sebesar 0,000. Nilai koefisien jalur sebesar 0,390, menunjukkan adanya hubungan antara penyelesaian dan kinerja karyawan. Nilai sig lebih kecil dari α ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa penyelesaian konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 4.3 : Hasil Analisis Jalur

Sumber : Lampiran 9, Data diolah, 2013

Dari hasil pengujian jalur maka dapat dinyatakan dalam model persamaan yang disajikan sebagai berikut:

$$Z = 0,309 X_1 + 0,242 X_2 + \epsilon_1 \quad (\text{Persamaan 1})$$

$$Y = 0,315 X_1 + 0,274 X_2 + 0,390 Z + \epsilon_2 \quad (\text{Persamaan 2})$$

a. Pengujian Validitas Model

Koefisien Determinasi Total (R^2_m)

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan menggunakan rumus:

$$R^2 = 1 - (P_{e1})^2(P_{e2})^2$$

$$P_{e1} = (1 - R_2)^2$$

R^2_m = Koefisien Determinasi (R^2)

= Interpretasi terhadap R^2_m sama dengan interpretasi koefisien determinasi (R^2) pada analisis regresi

Dengan demikian:

$$R^2 = 1 - (P_{e1})^2(P_{e2})^2$$

$$R^2 = 1 - (1 - 0,121)^2(1 - 0,321)^2$$

$$R^2 = 1 - (0,879)^2(0,679)^2$$

$$R^2 = 0,645$$

Artinya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 64,5%, atau dengan kata lain informasi yang terkandung didalam data 64,5% dapat dijelaskan oleh model tersebut sedangkan 36,5% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat didalam model) dan *error*.

- b. Berdasarkan Gambar 4.3 dapat diketahui bahwa semua jalur adalah signifikan, sehingga tidak dilakukan *trimming theory*.
- c. Langkah selanjutnya setelah semua jalur adalah signifikan maka selanjutnya adalah menghitung jalur, perhitungannya adalah sebagai berikut :

1. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE):

- a) Pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap penyelesaian konflik (Z)

$$DE_{ZX1} = X_1 \rightarrow Z$$

$$DE_{ZX1} = 0,309$$

- b) Pengaruh kepemimpinan transaksional (X_2) terhadap penyelesaian konflik (Z)

$$DE_{ZX2} = X_2 \rightarrow Z$$

$$DE_{ZX2} = 0,242$$

- c) Pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja (Y)

$$DE_{ZY1} = X_1 \rightarrow Y$$

$$DE_{ZY1} = 0,315$$

- d) Pengaruh kepemimpinan transaksional (X_2) terhadap kinerja (Y)

$$DE_{ZY2} = X_2 \rightarrow Y$$

$$DE_{ZY2} = 0,274$$

- e) Pengaruh penyelesaian konflik (Z) terhadap kinerja (Y)

$$DE_{ZY3} = Z \rightarrow Y$$

$$DE_{ZY3} = 0,390$$

2. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)

- a. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui penyelesaian konflik (Z).

$$IE_{YX1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$IE_{YX1} = (0,309) (0,390) = 0,118$$

- b. Pengaruh variabel kepemimpinan transaksional (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui penyelesaian konflik (Z).

$$IE_{YZX2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$IE_{YZX2} = (0,242) (0,390) = 0,095$$

3. Pengaruh Total (*Total Effect* atau TE)

- a. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y).

$$IE_{YZX1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$IE_{YZX1} = (0,309 + 0,390) = 0,690$$

- b. Pengaruh variabel kepemimpinan transaksional (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y).

$$IE_{YZX2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$IE_{YZX2} = (0,242 + 0,390) = 0,619$$

- c. Pengaruh Penyelesaian Konflik (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$TE_{YZX} = Z \rightarrow Y$$

$$DE_{YZX} = 0,390$$

4.1.7 Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

Pengujian hipotesis penelitian bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dan tak langsung kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan variabel penyelesaian konflik sebagai variabel intervening pada karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Jember.

Tabel 4.15 Hasil Ringkasan Uji t Pada Persamaan 1 dan 2

Variabel	T _{hitung}	T _{tabel}	Sig.
Variabel Dependen: Penyelesaian Konflik			
Variabel Independen:			
a. Kepemimpinan Transformasional	2,672	2,000	0,009
b. Kepemimpinan Transaksional	2,091	2,000	0,040
Variabel Dependen: Kinerja			
Variabel Independen:			
a. Kepemimpinan Transformasional	3,131	2,000	0,003
b. Kepemimpinan Transaksional	2,717	2,000	0,008
c. Penyelesaian Konflik	3,894	2,000	0,000

Sumber: Lampiran 9, Data diolah. 2013.

a. Hipotesis pertama (H₁)

Berdasarkan Tabel 4.15 dapat dilihat bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ atau $2,672 > 2,000$ dan nilai signifikan adalah 0,039. Hal ini menunjukkan hipotesis pertama (H₁) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap penyelesaian konflik kerja PT Pos Indonesia Jember diterima.

b. Hipotesis ke dua (H₂)

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai variabel kepemimpinan transaksional memiliki nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ atau $2,091 > 2,000$ dan nilai signifikan adalah 0,040. Hal ini menunjukkan hipotesis ke dua (H₂) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh langsung terhadap penyelesaian konflik kerja PT Pos Indonesia Jember, diterima.

c. Hipotesis ke tiga (H₃).

Berdasarkan Tabel 4.15 dapat dilihat bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ atau $3,131 > 2,000$ dan nilai signifikan adalah 0,003. Hal ini menunjukkan hipotesis ke tiga (H₃) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Jember, diterima.

d. Hipotesis ke empat (H₄).

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai variabel kepemimpinan transaksional memiliki nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ atau $2,717 > 2,000$ dan nilai signifikan adalah 0,008. Hal ini menunjukkan hipotesis ke empat (H₄) yang menyatakan bahwa

kepemimpinan transaksional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Jember, diterima.

e. Hipotesis ke lima (H_5).

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai variabel penyelesaian konflik memiliki nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ atau $3,894 > 2,000$ dan nilai signifikan adalah 0,000. Hal ini menunjukkan hipotesis ke lima (H_5) yang menyatakan bahwa penyelesaian konflik berpengaruh langsung kerja terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Jember, diterima.

f. Hipotesis ke enam (H_6).

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 4.15, dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik kerja karyawan PT Pos Indonesia Jember, sehingga hipotesis ke enam diterima.

g. Hipotesis ke tujuh (H_7).

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 4.15, dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik kerja karyawan PT Pos Indonesia Jember, sehingga hipotesis ke tujuh diterima.

4.2 Pembahasan

Pada bagian ini dibahas analisis terhadap hasil penelitian yang telah disajikan pada sub bab sebelumnya. Hasil analisis penelitian ini menunjukkan secara garis besar bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima. Untuk menguraikan hubungan variasi tersebut, selanjutnya diuraikan perpaduan antara temuan empiris dari hasil penelitian sebelumnya sehingga diperoleh suatu konstruk baru dan atau pengembangan teori yang sudah ada.

4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Penyelesaian Konflik

Berdasarkan hasil pengujian, koefisien kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap penyelesaian konflik, artinya makin baik kepemimpinan transformasional yang ada pada PT Pos Indonesia (Persero) Jember, makin baik

pula penyelesaian konflik. Sebaliknya, jika makin buruk kepemimpinan transformasional, maka semakin kurang baik pula penyelesaian konflik.

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang membawa organisasi pada sebuah tujuan baru yang lebih besar dan belum pernah dicapai sebelumnya dengan memberikan kekuatan mental dan keyakinan kepada para karyawan agar mereka bergerak secara sungguh-sungguh menuju tujuan bersama tersebut dengan mengesampingkan kepentingan/keadaan personalnya (Robbins, 2006:436). Terutama ketika terjadi suatu konflik dalam perusahaan, maka pemimpin memiliki peranan besar dalam penyelesaian konflik, karena konflik merupakan aspek yang tak terhindarkan dalam perusahaan.

Kepemimpinan transformasional pada PT. POS (Persero) berpengaruh terhadap penyelesaian konflik, karena pimpinan PT Pos Indonesia (Persero) Jember mengembangkan visi-visi perusahaan yang digunakan sebagai motivator para karyawan dalam bekerja, pemimpin selalu mengembangkan strategi dalam pencapaian visi yang telah ditetapkan, pemimpin selalu mengkomunikasikan dan mempromosikan visi, pemimpin memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan, pemimpin bisa menempatkan diri pada posisi tertentu sehingga memiliki pengaruh pada hasil pekerjaan, dan pemimpin memiliki kontrol baik secara internal maupun eksternal sehingga dapat meningkatkan komitmen dan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, sehingga konflik bisa diredam.

Implikasinya adalah Pimpinan PT Pos Indonesia (Persero) Jember dapat lebih mengesampingkan ego yang ada saat kerja sehingga konflik yang ada tidak semakin besar dan selalu melibatkan pimpinan sebagai pengambil keputusan dan penengah.

4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Penyelesaian Konflik

Hasil analisis jalur secara langsung menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap penyelesaian konflik, sehingga hipotesis ke dua yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh langsung terhadap penyelesaian konflik kerja pada PT Pos Indonesia Jember, diterima. Kepemimpinan transaksional menurut Bycio,dkk (1995) adalah kepemimpinan

yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika semakin baik kepemimpinan transaksional, maka penyelesaian konflik juga akan semakin baik. Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap penyelesaian konflik karena pemimpin PT Pos Indonesia Jember mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan akan memberikan apa yang diinginkan karyawan bila kinerja mereka memenuhi harapan, menukar kinerja yang dilakukan karyawan dengan imbalan atau janji memperoleh imbalan dan responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan pribadi itu sepadan dengan nilai pekerjaan yang dilakukan. Adanya kepemimpinan transaksional dapat memaksa dengan menguntungkan ke dua belah pihak sehingga konflik yang terjadi segera dapat di atasi. Terutama jika konflik tersebut adalah konflik yang terjadi dalam diri karyawan yang terjadi karena tuntutan tugas kerja melebihi kemampuannya.

4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional pada PT Pos Indonesia Jember, maka semakin baik kinerja karyawan. Sehingga hipotesis ke tiga yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Jember, diterima. Kinerja merupakan penampilan kerja karyawan itu sendiri dan taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan dan perusahaan (Robbins, 2006: 213).

Berpengaruhnya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, karena pimpinan dapat membawa PT Pos Indonesia Jember pada sebuah tujuan baru yang lebih besar dan belum pernah dicapai sebelumnya dengan memberikan kekuatan mental dan keyakinan kepada para karyawan agar mereka bergerak secara sungguh-sungguh menuju tujuan bersama sehingga para karyawan dapat

melaksanakan tugasnya dengan memanfaatkan seluruh kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimiliki sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan.

Penelitian ini mendukung penelitian Andira dan Budiarto, (2011) yang melakukan penelitian mengenai Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Lini Depan Perusahaan Jasa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja dan kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja. Implikasinya adalah PT Pos Indonesia Jember dapat melakukan penilaian kinerja agar dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka. Penilaian kerja karyawan dilakukan sebagai proses mengungkapkan kegiatan manusia dalam bekerja yang sifat dan bobotnya ditekankan pada perilaku manusia sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan, sehingga penilaian yang dilakukan harus bersifat obyektif baik dari sisi kualitatif maupun kuantitatif.

4.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja

Hasil analisis jalur secara langsung menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja, sehingga hipotesis ke empat yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Jember, diterima. Pimpinan PT Pos Indonesia Jember dapat menggunakan imbalan perusahaan, dimana bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan, sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Herachwati (2010) yang mengemukakan bahwa dimensi *management by exception active* (MBE-A) adalah dimensi pendekatan transaksional yang dinilai

paling tinggi oleh responden dan masuk kategori setuju. Sebaliknya, *contingent reward* adalah dimensi dengan nilai yang terendah yang dikelompokkan pada kategori netral, artinya responden cenderung ragu-ragu tentang tingkat upaya atasan untuk memberikan bantuan kepada bawahan dalam pekerjaannya dengan melakukan perundingan bersama bawahan guna mencapai tujuan yang ada, serta memberikan imbalan kepada bawahan ketika tujuan dapat dicapai. Penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Andira dan Budiarto (2011), penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional mempengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan lini depan dan sebaliknya perilaku kepemimpinan transaksional mempengaruhi secara negatif karyawan lini depan. Penelitian Maulizar, et al (2012) menemukan bahwa secara simultan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang ada di Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh.

Implikasinya adalah Perusahaan PT. Pos Indonesia Jember dapat meningkatkan strategi yang sifatnya transaksional untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai, selain dengan sistem reward dan kesepakatan lain yang sifatnya saling menguntungkan

4.2.5 Pengaruh Penyelesaian Konflik terhadap Kinerja

Hasil analisis menerima hipotesis ke lima yang di ajukan, bahwa ada pengaruh antara penyelesaian konflik kerja dengan kinerja. Semakin baik penyelesaian konflik kerja, maka kinerja juga akan semakin meningkat. Menurut Winardi (1994), dalam kehidupan berorganisasi, konflik sering diartikan dengan suatu pertentangan bernilai negatif dan dapat mengganggu kelangsungan hidup organisasi. Tidak semua konflik merugikan organisasi. Konflik yang ditata dan dikendalikan dengan baik dapat menguntungkan organisasi sebagai satu kesatuan. Dalam menata konflik suatu organisasi diperlukan keterbukaan, kesabaran, serta kesadaran semua pihak yang terlibat maupun dan berkepentingan dengan konflik.

Berpengaruhnya penyelesaian konflik terhadap kinerja karena pimpinan PT. Pos Indonesia Jember dalam meredam konflik yang ada dengan melakukan berbagai upaya seperti pemimpin mengatasi konflik yang terjadi secara langsung

dan tepat, membiarkan konflik tetap ada dalam kondisi yang terkendali, menggunakan kekuasaan untuk mengendalikan konflik, dan komunikasi yang efektif. Dengan menggunakan kekuasaannya, pimpinan dapat mengendalikan situasi konflik dan pihak yang berkonflik tersebut sehingga tidak mengganggu kinerja karyawan.

Implikasinya adalah pimpinan dapat melakukan pelunakan, kompromi, dan mengidentifikasi musuh bersama-sama sehingga tidak berpengaruh terhadap kinerja PT Pos Indonesia Jember secara keseluruhan.

4.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Penyelesaian Konflik

Berdasarkan perhitungan analisis jalur, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik, sehingga hipotesis ke enam yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik kerja karyawan Perusahaan PT Pos Indonesia Jember. Dengan adanya kepemimpinan transformasional maka akan dapat menyelesaikan konflik yang ada sehingga kinerja akan meningkat.

Kepemimpinan transformasional merupakan kesempurnaan dari kepemimpinan demokratis, bebas, dan partisipatif. Pemimpin yang selalu memotivasi bawahan melalui pemberian arti terhadap tugas bawahan dan mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya dapat dengan mudah meminimalisir konflik yang ada sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Implikasinya adalah PT Pos Indonesia Jember terutama pimpinan dapat berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen, dan keyakinan untuk mencapai tujuan dengan mempertimbangkan akibat-akibat dari setiap keputusan yang diambil.

4.2.7 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja melalui Penyelesaian Konflik

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Jember melalui penyelesaian konflik, sehingga hipotesis ke tujuh yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik kerja karyawan Perusahaan PT Pos Indonesia Jember, diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pos Indonesia Jember selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Pimpinan mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan akan memberikan apa yang diinginkan karyawan bila kinerja mereka memenuhi harapan, menukar usaha yang dilakukan karyawan dengan imbalan atau janji memperoleh imbalan dan responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan pribadi itu sepadan dengan nilai pekerjaan yang dilakukan.

Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Implikasinya adalah PT Pos Indonesia Jember dapat fokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan variabel penyelesaian konflik kerja sebagai variabel intervaning pada karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Jember. Sampel penelitian adalah karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Jember, dengan jumlah observasi sebanyak 72 karyawan. Pengujian hipotesis menggunakan alat uji analisis path.

Setelah dilakukan analisis data, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

- a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap penyelesaian konflik kerja Perusahaan PT Pos Indonesia Jember.
- b. Kepemimpinan transaksional berpengaruh langsung terhadap penyelesaian konflik kerja Perusahaan PT Pos Indonesia Jember.
- c. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan Perusahaan PT Pos Indonesia Jember.
- d. Kepemimpinan transaksional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan Perusahaan PT Pos Indonesia Jember.
- e. Penyelesaian konflik berpengaruh langsung kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan PT Pos Indonesia Jember.
- f. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik kerja karyawan Perusahaan PT Pos Indonesia Jember.
- g. Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui penyelesaian konflik kerja karyawan Perusahaan PT Pos Indonesia Jember.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya terdapat beberapa saran yang akan menjadi implikasi bagi penelitian selanjutnya dan bagi perusahaan, antara lain:

- a. Bagi karyawan diharapkan dapat menumbuhkan rasa kebersamaan dan kekeluargaan antar karyawan,
- b. Telah terbukti secara signifikan melalui analisis jalur bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui variabel penyelesaian konflik. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, PT Pos Indonesia (Persero) Jember juga harus memperhatikan penyelesaian konflik kerja karyawan agar diperoleh kinerja karyawan secara maksimal.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini, sebagaimana penelitian sebelumnya, juga tidak terlepas dari berbagai kekurangan dan keterbatasan. Keterbatasan tersebut antara lain:

- a. Penelitian ini hanya menerapkan metode survei melalui kuisisioner tertutup sehingga kurang tajam dalam menggali harapan dan apa yang diinginkan responden sebenarnya. Oleh karena itu kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis tersebut.
- b. Penelitian ini hanya terfokus pada kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional serta penyelesaian konflik dalam menilai kinerja karyawan, sehingga penilaian kinerja tidak dapat digeneralisasi secara umum.

DAFTAR PUSTAKA

- Andira dan Budiarto. 2011. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Lini Depan Perusahaan Jasa. *Tesis Tidak dipublikasikan: Malang. Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.*
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek.* Jakarta : Rineka Cipta.
- . 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek.* Jakarta : Rineka Cipta.
- Bass, B.M Dan Avolio, 1985, *Leadership and Performance Beyond Expectations,* The Free Press, New York
- . 2003. "The Implications Of Transactional And Transformational", *Team And Organization Development*, 4, P.231273
- Bycio and Benkhoff, Birgit. 1995. "Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish The Missing Link Between Commitment And Performance," *Journal Of Human Resources*, Vol 50. No. 6
- Dajan, Anto. 2001. *Pengantar Metode Statistika II.* Jakarta : Lp3es.
- Dewi dan Herachwati. 2010. Analisis Dampak Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Pembelajaran Organisasi Pada PT. Bangun Satya Wacana Surabaya. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan.* Tahun 3, No. 3, Desember 2010.
- Gitosudarmo, Indriyo. 1997. *Perilaku Keorganisasian. Edisi Pertama.* Yogyakarta : Bpfe.
- Gujarati, Damodar. 2003. *Ekonometrika Dasar.* Jakarta : Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta : Bpfe.
- Hadi, Sutrisno, 1991, *Metodologi Research, Jilid I,* Andi Offset, Yogyakarta.
- Indriyo, Gitosudarmo. 1997. *Perilaku Keorganisasian. Edisi Pertama.* Yogyakarta : Bpfe

- Kadir Dan Didik. 2003. *Motivasi Manajemen Pelayanan Publik Dalam Kontek Desentralisasi Pemerintahan . Refleksi Teoritis Bagi Transformosi Manajemen Pelayanan, Publik di Indonesia*, Usahawan No. 09TH XXXI September
- Kartono, Kartini. 1998. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta: UI Press.
- Koesmono, Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dankepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, No. 2, September 2005: 171-188*
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. 2000. *Corporate Culture And Performance*. New York: The Free Press
- Luthands, Fred. 1997. *Organizational Behavior. Third Edition*. The Mcgraw – Hill Companies Inc. New York.
- Mardianto, Anang. 2008. Analisis Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Di Pt Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta.
- Mangkunegara, Aa. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- . 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Manurung Et Al. 2005. *Metode Penelitian*. PT Remaja. Rosda Karya.
- Masrukin Dan Waridin, 2006, Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pengelolaan Pasar Daerah Di Kabupaten Demak, Ekobis. Semarang.
- Maulizar, *et al.* 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1): h: 1-13
- Neter *Et Al.* 1993. *Metode Penelitian*. PT Remaja. Rosda Karya.
- Nasution, Mulia. 2001. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Djambatan.

- Nitiseminto, Alex. S. 2002. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Ranupandoyo, Heindjiahman Dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : Bpfe.
- Riady, Apa. 1990. *Analisis Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Percetakan "Megah" Arjasa Jember*. Pusat Penelitian. Depdikbud Universitas Jember. Jember.
- Robbins, Stephen, P. 2001. *Perilaku Organisasi Jilid Pertama*. Edisi Delapan. Pearson Education Asia Pte. Pt Prehallindo. Jakarta
- . 2006. *Perilaku Organisasi Jilid Pertama*. Edisi Sembilan. Pearson Education Asia Pte. Pt Prehallindo. Jakarta.
- Samad, Sarminah, 2005, "Unvraveling the Organizational Commitment and Job Performance Relationship: Exploring the Moderating Effect of Job Satisfaction", *The Business Review*, Vol. 4, December
- Sakaran Uma. 2006. *Research Methods For Business, Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Salemba Empat. Jakarta
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum Di Surabaya. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Maret 2005: 22- 47
- Sofyandi. 2007. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, *JRBI*, Vo. 1, No.1.
- Siagian, Sondang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed.1, Cet.9. Jakarta : Bumi Akasara.
- Singarimbun Masri Dan Sofian Effendi (1995), *Metode Penelitian Survai*. Lp3es Jakarta
- . (2005), *Metode Penelitian Survai*. Lp3es Jakarta
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.

- Sulistiyani, Ambar Teguhdan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori, Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Supranto. 1977. *Metode Sampling*. Jakarta : Gramedia Pustaka Tama.
- Tead, Kartono, 2003. *Psikologi Sosial untuk Manajemen, Perusahaan dan Industri*, Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
- Thomas, K. W., Velthouse, B.A. 2003. Cognitive Elements of Empowerment: an Enterpretative Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, Vol:15, p: 4-666.
- Umar, Husein. 2002. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gramedia Pustaka Tama.
- Vivi Dan Rorlen. 2004. Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kedewasaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Graha Tungki Arsitektika Jakarta. *Business & Management Journal Bunda Mulia*, Vol:3 No:1. Maret 2007.
- Wahjosumidjo. 1994. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winardi. 1994. *Manajemen Perubahan*, Cetakan Pertama, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- . 2000. *Manajemen Perubahan*, Cetakan Pertama, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Yukl, Gary, 2005, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Kelima, Pt Indeks, Jakarta..
- Yuwalliatin, Sitty, 2006, Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif, *Ekobis*, Vol. 7 No. 2

LAMPIRAN 1. KUESIONER

KUISIONER PENELITIAN

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/Sdri

Karyawan PT. POS Indonesia Jember

Di

Tempat

Dengan hormat,

Kuesioner ini ditujukan sebagai tugas akhir (skripsi) yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan. Adapun judul dari skripsi yang saya ajukan adalah “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja dengan Penyelesaian konflik sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT Pos Indonesia Jember”. Berkaitan dengan memperoleh data untuk penelitian, dimohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan apa adanya.

Bantuan dan keikhlasan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sangat bernilai untuk proses penelitian ini. Peneliti dapat menjamin informasi yang diberikan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian saja.

Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/Sdri saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Doddy Ardianto

Peneliti

KUESIONER PENELITIAN

A. IDENTITAS RESPONDEN

- Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)
- Umur : tahun
- Jenis kelamin : (L/P)
- Pendidikan : 1. S3
2. S2
3. S1
4. D3
5. SLTA / Sederajat
- Masa Jabatan :

B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Jawablah setiap pertanyaan yang diajukan dengan memberi tanda silang (x) pada jawaban yang sudah tersedia. Pilihlah satu jawaban yang dianggap paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Sdr/Sdri.
2. Mohon dijawab dengan jujur dan apa adanya sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
3. STS = Sangat Tidak Setuju
TS = Tidak Setuju
CS = Cukup Setuju
S = Setuju
SS = Sangat Setuju

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Pemimpin mengembangkan visi- visi perusahaan perlu untuk dilakukan sebagai motivator para karyawan dalam bekerja					
2	Pemimpin saya selalu mengembangkan strategi dalam pencapaian visi yang telah ditetapkan					
3	Pemimpin saya selalu mengkomunikasikan dan mempromosikan visi					
4.	Pemimpin bisa menempatkan diri dengan baik kepada karyawan					
5.	Pemimpin memiliki kontrol eksternal maupun internal, yaitu mengendalikan perusahaan dan karyawan baik dari dalam dan luar					

KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL (X2)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Pemimpin saya mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan akan memberikan apa yang diinginkan karyawan bila kinerja mereka memenuhi harapan pimpinan					
2	Pemimpin saya akan memberikan atau menjanjikan imbalan jika pekerjaan yang dilakukan karyawan sesuai dengan harapannya,					
3	Pemimpin saya responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan pribadi itu sepadan dengan nilai pekerjaan yang dilakukan					

PENYELESAIAN KONFLIK (Z)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Pemimpin mengatasi dengan cepat jika ada konflik yang terjadi di antara karyawan					
2	Pemimpin seringkali perlu untuk membiarkan konflik (persaingan kerja) tetap ada namun dalam kondisi yang terkendali					
3	Pemimpin mengendalikan konflik, dengan kekuasaan					
4	Pemimpin memiliki komunikasi yang efektif dengan karyawan sehingga tidak terjadi kesalahan komunikasi					

KINERJA (Y)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Saya berusaha untuk meminimalisir tingkat kesalahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.					
2	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kelengkapan dan ketelitian yang diberikan oleh perusahaan					
3	Saya berusaha mencapai tingkat kerapian yang dianjurkan oleh perusahaan setiap menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					
4	Saya berusaha untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan oleh perusahaan					

LAMPIRAN 2. RESPONDEN

No	Umur	Jenis Kelamin	Pendidikan	Masa Jabatan
1	20-30 Tahun	Laki-laki	D3	2 - 4 Tahun
2	31-40 Tahun	Perempuan	S1	2 - 4 Tahun
3	31-40 Tahun	Perempuan	D3	2 - 4 Tahun
4	20-30 Tahun	Laki-laki	S2	2 - 4 Tahun
5	41-50 Tahun	Laki-laki	S1	2 - 4 Tahun
6	41-50 Tahun	Laki-laki	D3	5 - 7 Tahun
7	20-30 Tahun	Laki-laki	S2	5 - 7 Tahun
8	41-50 Tahun	Laki-laki	S1	5 - 7 Tahun
9	31-40 Tahun	Laki-laki	D3	2 - 4 Tahun
10	20-30 Tahun	Perempuan	S2	2 - 4 Tahun
11	41-50 Tahun	Perempuan	S1	> 8 Tahun
12	31-40 Tahun	Laki-laki	D3	> 8 Tahun
13	20-30 Tahun	Laki-laki	S2	2 - 4 Tahun
14	41-50 Tahun	Laki-laki	S2	2 - 4 Tahun
15	31-40 Tahun	Laki-laki	D3	2 - 4 Tahun
16	20-30 Tahun	Perempuan	S1	> 8 Tahun
17	41-50 Tahun	Perempuan	S1	> 8 Tahun
18	31-40 Tahun	Laki-laki	D3	2 - 4 Tahun
19	20-30 Tahun	Laki-laki	S1	2 - 4 Tahun
20	41-50 Tahun	Perempuan	S1	2 - 4 Tahun
21	41-50 Tahun	Perempuan	D3	2 - 4 Tahun
22	20-30 Tahun	Perempuan	S1	2 - 4 Tahun
23	51-60 Tahun	Perempuan	S1	> 8 Tahun
24	51-60 Tahun	Perempuan	D3	2 - 4 Tahun
25	20-30 Tahun	Perempuan	S1	2 - 4 Tahun
26	51-60 Tahun	Laki-laki	S1	2 - 4 Tahun
27	51-60 Tahun	Laki-laki	D3	2 - 4 Tahun
28	20-30 Tahun	Laki-laki	S1	> 8 Tahun
29	51-60 Tahun	Perempuan	S1	2 - 4 Tahun
30	51-60 Tahun	Laki-laki	D3	2 - 4 Tahun
31	20-30 Tahun	Laki-laki	S1	2 - 4 Tahun
32	51-60 Tahun	Perempuan	S1	2 - 4 Tahun
33	51-60 Tahun	Perempuan	D3	> 8 Tahun
34	20-30 Tahun	Laki-laki	S2	> 8 Tahun
35	20-30 Tahun	Laki-laki	S2	2 - 4 Tahun
36	20-30 Tahun	Laki-laki	D3	2 - 4 Tahun
37	20-30 Tahun	Laki-laki	S2	2 - 4 Tahun
38	20-30 Tahun	Perempuan	S1	2 - 4 Tahun
39	20-30 Tahun	Perempuan	S1	2 - 4 Tahun
40	20-30 Tahun	Laki-laki	S1	2 - 4 Tahun
41	20-30 Tahun	Laki-laki	S1	> 8 Tahun
42	51-60 Tahun	Laki-laki	S2	2 - 4 Tahun
43	51-60 Tahun	Laki-laki	S2	2 - 4 Tahun
44	31-40 Tahun	Laki-laki	S2	2 - 4 Tahun
45	31-40 Tahun	Perempuan	S2	2 - 4 Tahun
46	31-40 Tahun	Perempuan	S1	2 - 4 Tahun
47	51-60 Tahun	Laki-laki	S1	2 - 4 Tahun
48	20-30 Tahun	Laki-laki	S1	> 8 Tahun
49	20-30 Tahun	Laki-laki	S1	2 - 4 Tahun
50	20-30 Tahun	Laki-laki	S1	2 - 4 Tahun
51	20-30 Tahun	Laki-laki	S1	> 8 Tahun

52	20-30 Tahun	Perempuan	S2	2 - 4 Tahun
53	20-30 Tahun	Laki-laki	S2	2 - 4 Tahun
54	31-40 Tahun	Laki-laki	S2	2 - 4 Tahun
55	31-40 Tahun	Laki-laki	S1	2 - 4 Tahun
56	51-60 Tahun	Laki-laki	S1	> 8 Tahun
57	20-30 Tahun	Laki-laki	S1	> 8 Tahun
58	20-30 Tahun	Perempuan	S1	> 8 Tahun
59	51-60 Tahun	Laki-laki	S2	2 - 4 Tahun
60	31-40 Tahun	Laki-laki	S2	5 - 7 Tahun
61	31-40 Tahun	Laki-laki	S2	5 - 7 Tahun
62	31-40 Tahun	Laki-laki	S1	2 - 4 Tahun
63	20-30 Tahun	Laki-laki	S1	2 - 4 Tahun
64	20-30 Tahun	Perempuan	S1	> 8 Tahun
65	41-50 Tahun	Perempuan	S2	5 - 7 Tahun
66	31-40 Tahun	Perempuan	S2	5 - 7 Tahun
67	41-50 Tahun	Laki-laki	S1	2 - 4 Tahun
68	31-40 Tahun	Perempuan	S1	> 8 Tahun
69	31-40 Tahun	Perempuan	S2	5 - 7 Tahun
70	31-40 Tahun	Laki-laki	S2	5 - 7 Tahun
71	41-50 Tahun	Laki-laki	S2	2 - 4 Tahun
72	41-50 Tahun	Perempuan	S2	> 8 Tahun

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Laki-laki	45	62,5	62,5	62,5
Perempuan	27	37,5	37,5	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid D3	13	18,1	18,1	18,1
S1	35	48,6	48,6	66,7
S2	24	33,3	33,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Lama Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid 2 - 4 Tahun	46	63,9	63,9	63,9
5 - 7 Tahun	9	12,5	12,5	76,4
> 8 Tahun	17	23,6	23,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid 20 - 30 Tahun	29	40,3	40,3	40,3
31 - 40 Tahun	18	25,0	25,0	65,3
41 - 50 Tahun	12	16,7	16,7	81,9
> 51 Tahun	13	18,1	18,1	100,0
Total	72	100,0	100,0	

LAMPIRAN 5. UJI VALIDITAS

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Correlations

		X11	X12	X13	X14	X15	Kepemimpinan Transformasional
X11	Pearson Correlation	1	-,081	,048	,242*	,277*	,702**
	Sig. (2-tailed)		,501	,690	,041	,018	,000
	N	72	72	72	72	72	72
X12	Pearson Correlation	-,081	1	-,085	,000	-,082	,358**
	Sig. (2-tailed)	,501		,480	1,000	,492	,002
	N	72	72	72	72	72	72
X13	Pearson Correlation	,048	-,085	1	-,085	,024	,471**
	Sig. (2-tailed)	,690	,480		,480	,843	,000
	N	72	72	72	72	72	72
X14	Pearson Correlation	,242*	,000	-,085	1	-,082	,498
	Sig. (2-tailed)	,041	1,000	,480		,492	,006
	N	72	72	72	72	72	72
X15	Pearson Correlation	,277*	-,082	,024	-,082	1	,395**
	Sig. (2-tailed)	,018	,492	,843	,492		,001
	N	72	72	72	72	72	72
Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	,702**	,358**	,471**	,198	,395**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,096	,001	
	N	72	72	72	72	72	72

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

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

KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

Correlations

		X21	X22	X23	Kepemimpinan Transaksional
X21	Pearson Correlation	1	-,031	-,041	,746**
	Sig. (2-tailed)		,793	,731	,000
	N	72	72	72	72
X22	Pearson Correlation	-,031	1	-,057	,369**
	Sig. (2-tailed)	,793		,635	,001
	N	72	72	72	72
X23	Pearson Correlation	-,041	-,057	1	,483**
	Sig. (2-tailed)	,731	,635		,000
	N	72	72	72	72
Kepemimpinan Transaksional	Pearson Correlation	,746**	,369**	,483**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	
	N	72	72	72	72

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

PENYELESAIAN KONFLIK

Correlations

		Z1	Z2	Z3	Z4	Penyelesaian Konflik
Z1	Pearson Correlation	1	-,053	-,002	,023	,641**
	Sig. (2-tailed)		,660	,986	,849	,000
	N	72	72	72	72	72
Z2	Pearson Correlation	-,053	1	,242*	,628**	,498**
	Sig. (2-tailed)	,660		,041	,000	,000
	N	72	72	72	72	72
Z3	Pearson Correlation	-,002	,242*	1	,570**	,618**
	Sig. (2-tailed)	,986	,041		,000	,000
	N	72	72	72	72	72
Z4	Pearson Correlation	,023	,628**	,570**	1	,713**
	Sig. (2-tailed)	,849	,000	,000		,000
	N	72	72	72	72	72
Penyelesaian Konflik	Pearson Correlation	,641**	,498**	,618**	,713**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	72	72	72	72	72

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

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

KINERJA

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Kinerja
Y1	Pearson Correlation	1	,333**	,119	,219	,713**
	Sig. (2-tailed)		,004	,320	,064	,000
	N	72	72	72	72	72
Y2	Pearson Correlation	,333**	1	,471**	,217	,653**
	Sig. (2-tailed)	,004		,000	,067	,000
	N	72	72	72	72	72
Y3	Pearson Correlation	,119	,471**	1	,380**	,618**
	Sig. (2-tailed)	,320	,000		,001	,000
	N	72	72	72	72	72
Y4	Pearson Correlation	,219	,217	,380**	1	,704**
	Sig. (2-tailed)	,064	,067	,001		,000
	N	72	72	72	72	72
Kinerja	Pearson Correlation	,713**	,653**	,618**	,704**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	72	72	72	72	72

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

LAMPIRAN 6 UJI RELIABILITAS

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,616	6

KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,639	4

PENYELESAIAN KONFLIK

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,712	5

KINERJA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,757	5

**LAMPIRAN 7. FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

Statistics

		X11	X12	X13	X14	X15
N	Valid	72	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,83	4,83	4,85	4,94	4,93

X11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2	3	4,2	4,2	4,2
	4	3	4,2	4,2	8,3
	5	66	91,7	91,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

X12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2	2	2,8	2,8	2,8
	4	6	8,3	8,3	11,1
	5	64	88,9	88,9	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

X13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2	2	2,8	2,8	2,8
	4	5	6,9	6,9	9,7
	5	65	90,3	90,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

X14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	4	4	5,6	5,6	5,6
	5	68	94,4	94,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

X15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	4	5	6,9	6,9	6,9
	5	67	93,1	93,1	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

Statistics

		X21	X22	X23
N	Valid	72	72	72
	Missing	0	0	0
Mean		4,94	4,96	4,93

X21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,4	1,4	1,4
	4	1	1,4	1,4	2,8
	5	70	97,2	97,2	100,0
Total		72	100,0	100,0	

X22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	3	4,2	4,2	4,2
	5	69	95,8	95,8	100,0
Total		72	100,0	100,0	

X23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	5	6,9	6,9	6,9
	5	67	93,1	93,1	100,0
Total		72	100,0	100,0	

PENYELESAIAN KONFLIK

Statistics

		Z1	Z2	Z3	Z4
N	Valid	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,69	4,92	4,86	4,89

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2	5	6,9	6,9	6,9
	4	7	9,7	9,7	16,7
	5	60	83,3	83,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	4	6	8,3	8,3	8,3
	5	66	91,7	91,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2	1	1,4	1,4	1,4
	4	7	9,7	9,7	11,1
	5	64	88,9	88,9	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2	1	1,4	1,4	1,4
	4	5	6,9	6,9	8,3
	5	66	91,7	91,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

KINERJA

Statistics

		Y1	Y2	Y3	Y4
N	Valid	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,67	4,89	4,89	4,67

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2	4	5,6	5,6	5,6
	3	6	8,3	8,3	13,9
	5	62	86,1	86,1	100,0
Total		72	100,0	100,0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	3	4	5,6	5,6	5,6
	5	68	94,4	94,4	100,0
Total		72	100,0	100,0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	3	4	5,6	5,6	5,6
	5	68	94,4	94,4	100,0
Total		72	100,0	100,0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	3	12	16,7	16,7	16,7
	5	60	83,3	83,3	100,0
Total		72	100,0	100,0	

LAMPIRAN 8a. HASIL UJI ASUMSI KLASIK

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transaksional	Penyelesaian Konflik	Kinerja
N		72	72	72	72
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	22,94	11,85	15,49	19,51
	Std. Deviation	19,403	19,399	18,949	19,949
Most Extreme Differences	Absolute	,385	,210	,273	,140
	Positive	,226	,351	,294	,304
	Negative	-,385	-,510	-,373	-,404
Kolmogorov-Smirnov Z		1,268	1,328	1,161	1,428
Asymp. Sig. (2-tailed)		,130	,119	,128	,131

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

LAMPIRAN 8b. HASIL UJI ASUMSI KLASIK

a). PERSAMAAN 1

Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	26,157	3,526		7,417	,000		
	Kepemimpinan Transformasional	,291	,109	,309	2,672	,009	,952	1,050
	Kepemimpinan Transaksional	,356	,170	,242	2,091	,040	,952	1,050

a. Dependent Variable: Penyelesaian Konflik

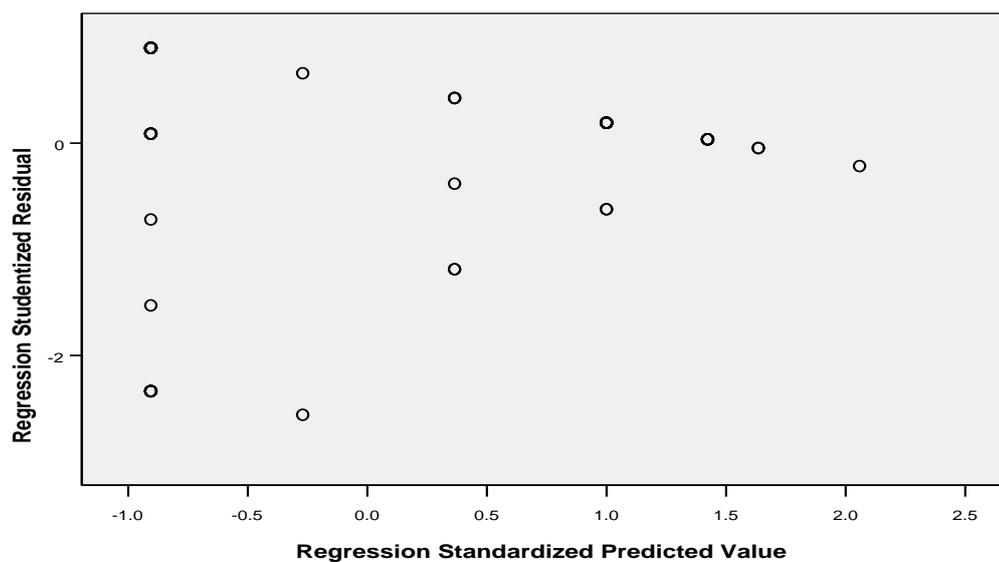
Heterokedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-23,303	18,632		-1,251	,215
	Kepemimpinan Transformasional	,576	,576	,122	,999	,321
	Kepemimpinan Transaksional	1,071	,900	,145	1,191	,238

a. Dependent Variable: AbsUt2

Dependent Variable: Penyelesaian Konflik



b). PERSAMAAN 2
Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,880	3,552		,248	,805		
	Kepemimpinan Transformasional	,213	,068	,315	3,131	,003	,987	1,014
	Kepemimpinan Transaksional	,650	,239	,274	2,717	,008	,985	1,016
	Penyelesaian Konflik	,390	,100	,390	3,894	,000	,995	1,005

a. Dependent Variable: Kinerja

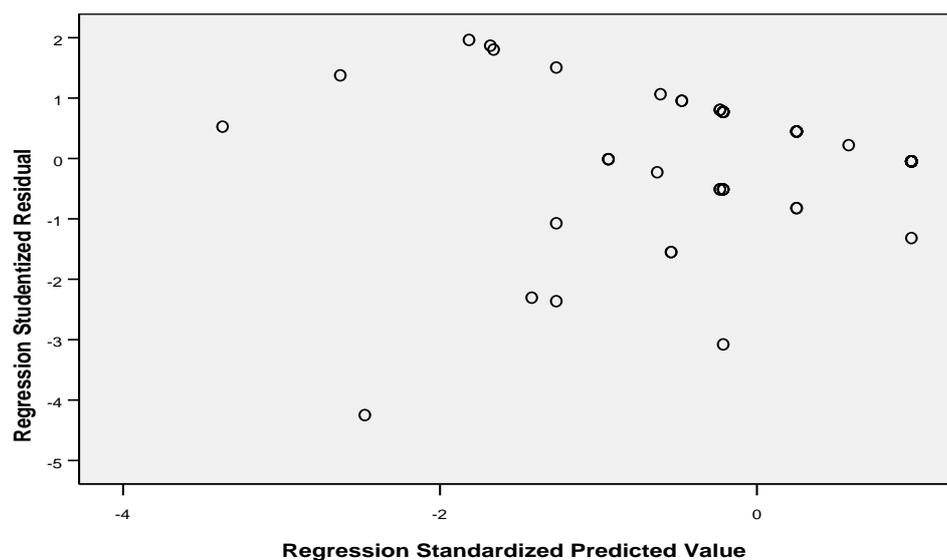
Heterokedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,406	12,335		,357	,722
	Kepemimpinan Transformasional	-,019	,236	-,010	-,082	,935
	Kepemimpinan Transaksional	-,241	,831	-,035	-,290	,773
	Penyelesaian Konflik	-,019	,348	-,006	-,053	,957

a. Dependent Variable: AbsUt1

Dependent Variable: Kinerja



LAMPIRAN 9. HASIL ANALISIS REGRESI LINER BERGANDA

a). PERSAMAAN 1

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Penyelesaian Konflik

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,348 ^a	,121	,096	1,253

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Penyelesaian Konflik

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,946	2	7,473	4,760	,012 ^a
	Residual	108,331	69	1,570		
	Total	123,278	71			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Penyelesaian Konflik

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	26,157	3,526		7,417	,000		
	Kepemimpinan Transformasional	,291	,109	,309	2,672	,009	,952	1,050
	Kepemimpinan Transaksional	,356	,170	,242	2,091	,040	,952	1,050

a. Dependent Variable: Penyelesaian Konflik

b). PERSAMAAN 2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Penyelesaian Konflik, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,567 ^a	,321	,292	,799	1,943

- a. Predictors: (Constant), Penyelesaian Konflik, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional
b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,569	3	6,856	10,739	,000 ^a
	Residual	43,417	68	,638		
	Total	63,986	71			

- a. Predictors: (Constant), Penyelesaian Konflik, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional
b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,880	3,552		,248	,805		
	Kepemimpinan Transformasional	,213	,068	,315	3,131	,003	,987	1,014
	Kepemimpinan Transaksional	,650	,239	,274	2,717	,008	,985	1,016
	Penyelesaian Konflik	,390	,100	,390	3,894	,000	,995	1,005

- a. Dependent Variable: Kinerja