

**PENGARUH KONFLIK DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA PT. SINAR INDONESIA BARU**

**MEDAN**

Irwan Nopian Sinaga<sup>1</sup>, Nova Fitri Yanti Zebua<sup>2</sup>  
*Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi International Business Management Indosnesia*  
*Email: sinaga.irwann@gmail.com*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti Pengaruh Konflik dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini sama dengan jumlah populasi yang berjumlah 70 responden, teknik penentuan sampel dengan cara sampel jenuh. Adapun sumber data dalam penelitian ini dari data primer dan data sekunder. Sedangkan teknik analisa data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Uji hipotesis penelitian terdiri dari uji t, uji F dan koefisien determinasi. Hasil uji (t) atau uji parsial menunjukkan bahwa konflik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana dapat dilihat nilai  $t_{hitung} 1,062 < t_{tabel} 1,996$  dan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana dapat dilihat nilai  $t_{hitung} 2,736 > t_{tabel} 1,996$ . Kemudian secara simultan nilai  $F_{hitung} = 87,139 > F_{tabel} 3,13$ . Sehingga konflik dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan. Hasil koefisien determinasi 0,714 (71,4%). Sehingga dapat dikatakan bahwa 71,4% variasi variabel terikat yaitu konflik dan gaya kepemimpinan pada model dapat menjelaskan variabel kinerja karyawan pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan sedangkan sisanya sebesar 28,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

**Kata Kunci :**

*Konflik, Gaya kepemimpinan, Kinerja karyawan*

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aspek penting yang dapat dan harus dikelola oleh organisasi agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal. Pengetahuan dan keahlian dari para sumber daya manusia harus terus dikelola secara dinamis agar dapat dan memberikan daya saing yang strategis ketika akan diterapkan di dalam perusahaan. Kinerja karyawan adalah hal yang memiliki sifat individu, karena setiap karyawan memiliki tingkat kualifikasi yang berbeda dan kinerja yang berbeda dalam kaitannya dengan tugasnya.

Kinerja seorang karyawan didalam organisasi tentunya tidak terlepas dari kepribadian, kemampuan serta motivasi karyawan tersebut dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya tentunya tidak terlepas dari motivasi yang ada dalam diri pegawai tersebut, dan motivasi seorang pegawai akan terlihat dari aktivitas- aktivitas yang dilakukannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya didalam organisasi. Kinerja karyawan sangat berdampak pada keuntungan perusahaan, karyawan yang kinerjanya baik selalu akan dipertahankan. Konflik kerjakaryawan

berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kinerja karyawan merupakan hal yang penting dalam pengembangan perusahaan.

Konflik bisa terjadi karena perbedaan dalam pemaknaan yang disebabkan dalam perbedaan pengalaman. Perbedaan pengalaman dapat dilihat dari perbedaan latar belakang kebudayaan yang membentuk pribadi-pribadi yang berbeda. Seseorang akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan karakter individu yang dapat memicu konflik. Dalam setiap organisasi/perusahaan, perbedaan pendapat sering kali disengaja atau dibuat sebagai salah satu strategi para pemimpin untuk melakukan perubahan. Perubahan tersebut dapat dilakukan dengan menciptakan sebuah konflik. Akan tetapi, konflik juga dapat terjadi secara alami karena adanya kondisi obyektif yang dapat menimbulkan terjadinya konflik.

Konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik memiliki tujuan yang berbeda. Konflik bisa juga terjadi karena tujuan pihak yang terlibat konflik sama tapi cara untuk mencapainya berbeda. Konflik merupakan masalah hubungan dalam komunikasi antar pribadi. Jika hubungan dalam komunikasi antar pribadi sudah tidak berjalan dengan baik, maka kemungkinan besar hubungan komunikasi dalam skala yang lebih besar tidak akan berjalan baik pula. Dalam komunikasi antar pribadi komunikator dan dua komunikator harus dapat memahami maksud atau pesan yang disampaikan supaya pesan yang diterima sama dengan pesan yang disampaikan. Perbedaan pesan yang diterima dengan pesan yang disampaikan inilah yang menjadi penyebab utama timbulnya konflik.

Efektivitas pemimpin dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Ketidakterhasilan pemimpin dikarenakan pemimpin tidak mampu menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu.

Kepemimpinan yang efektif di dalam suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin. Setiap pemimpin perlu memiliki aspek-aspek kepribadian yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan manusia yang efektif dengan anggota organisasinya. Kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh banyak hal, yang salah satunya adalah kepemimpinan yang berjalan dalam organisasi tersebut. Pemimpin yang sukses adalah apabila pemimpin tersebut mampu menjadi pencipta dan pendorong bagi bawahannya dengan menciptakan suasana dan budaya kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya. Pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh positif bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diarahkan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Setiap pemimpin mempunyai sifat, watak, dan karakter masing-masing yang berbeda-beda dan dipengaruhi oleh faktor sifat yang dibawanya dari lahir maupun pembentukan dari lingkungan tempat dimana pemimpin itu bekerja. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin di dalam suatu perusahaan memegang kunci utama dalam tercapainya lingkungan kerja yang baik.

PT.Sinar Indonesia Baru Medan perusahaan yang bergerak dibidang surat kabar daerah. Adapun misi didirikannya Sinar Indonesia Baru Medan ini adalah untuk meningkatkan demokrasi, persatuan dan pembangunan, supremasi hukum, pendidikan, sosial politik dan lingkungan. Pada awal berdirinya surat kabar ini telah melakukan uji coba pemasaran surat kabar yang terbit setiap hari, dan hal ini tetap berlangsung sampai sekarang. Berdasarkan hasil

observasi, ditemukan masalah yang terdapat pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan bahwa kinerjakaryawan selama 2 (dua) semester terakhir berfluktuasi, dimana data tersebut ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**Nilai Kinerja Karyawan PT. Sinar Indonesia Baru Medan(Divisi Tata Usaha) Tahun 2019-2020**

No.	Nama	Tahun	
		2019	2020
1.	AC	8,2	7,5
2.	RM	9,2	9
3.	S	7	5,2
4.	BS	5,5	5,5
5.	RP	9	8
6.	RS	8	8,9
7.	HS	8,5	9
8.	YA	9	8,5
9.	DS	8,6	6,5
10.	YT	8	8,5
11.	TD	7	5,3

Sumber : PT. Sinar Indonesia Baru Medan (2021)

Adapun arti nilai kinerja di atas adalah sebagai berikut :

**Tabel 2**  
**Arti Nilai Kinerja Karyawan**

Nilai	Arti
0-3,0	Tidak Layak
3,1-5,0	Sangat Buruk
5,1-6,0	Buruk
6,1-7,9	Cukup
8,0-9,0	Baik
9,1-10	Sangat Baik

Sumber : Sinar Indonesia Baru Medan (2021)

Berdasarkan Tabel 1 di atas menunjukkan bahwanilai kinerja karyawan selama 2 (dua) tahun terakhir (2019-2020) berfluktuasi. Dimana nilai kinerja karyawan yang tertinggi dicapai oleh RM pada tahun 2019 dengan nilai kinerja 9,2 dan nilai kinerja karyawan yang terendah dicapai oleh BS dengan nilai 5,5. Sedangkan, pada tahun 2020 nilai kinerja karyawan tertinggi dicapai oleh RM dengan nilai kinerja 9 dan nilai kinerja terendah dicapai oleh S dengan nilai kinerja 5,2.

Berfluktuasinya nilai kinerja karyawan pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan disebabkan salah satu faktornya adalah konflik. Dimana konflik yang terjadi pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan terjadi konflik antar karyawan. Banyak hal yang menyebabkan konflik tersebut dapat terjadi. Seperti, tidak sepakat, hal ini seringkali terjadi karena disebabkan pendapat antar individu yang berbeda-beda dalam menentukan suatu keputusan, sehingga sulit untuk menyatukan pendapat yang akan diputuskan yang akan diterima oleh semua karyawan.

Setiap karyawan dituntut untuk mencapai target, agar aktivitas perusahaan berjalan secara produktif dan bisa mempertahankan reputasi perusahaan. Pencapaian target sangat menentukan akan kemajuan perusahaan, tetapi seringkali ada hal yang membuat hal ini terkendala, seperti pengiriman yang terlambat ke berbeda wilayah yang memakan banyak waktu agar sampai ke tujuan, sehingga produk sampai pada hari berikutnya.

Selain faktor konflik yang menyebabkan berfluktuasinya nilai kinerja karyawan pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan adalah faktor gaya kepemimpinan. Dimana gaya kepemimpinan pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan cenderung menerapkan gaya kepemimpinan autokratik dalam pengambilan suatu keputusan. Sehingga, karyawan lebih sering mengikuti keputusan yang diambil oleh pimpinan. Hal ini menyebabkan kurang adanya kesempatan dalam menyampaikan pendapat karyawan untuk mengembangkannya kemampuan dalam bekerja. Sehingga dianggap kurangnya rasa kepercayaan pemimpin terhadap karyawan dalam pengambilan suatu keputusan. Adapula hal yang membuat karyawan merasa jengkel terhadap pemimpin karena *job description* tidak sesuai dengan prosedur yang ada. Seperti karyawan yang satu juga kerap ikut menyelesaikan pekerjaan lain yang tidak sesuai dengan bidangnya. Akibatnya, karyawan menjadi kurang fokus terhadap pekerjaan utamanya. Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, maka peneliti tertarik untuk membahas lebih lanjut dalam bentuk skripsi dengan judul “Pengaruh Konflik dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan”.

### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh konflik dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan.

### **Tinjauan Pustaka Kinerja**

Perkembangan dan kemajuan suatu organisasi tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas manajemen kinerja memberi pengaruh sebagai *driven force* (kekuatan pendorong) yang mampu memberi percepatan kearah sana. Menurut Fahmi (2015) “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi itu bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu”. Kemudian menurut Amstron dan Baron dalam Fahmi (2015) “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”. Hal senada dengan yang diungkapkan oleh Hasibuan (2012): “Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”.

Selanjutnya menurut Handoko (2017) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Hal ini sama dengan yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2017) “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa

kinerja adalah hasil kerja yang diberikan seorang karyawan baik dalam kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggungjawabnya dalam suatu organisasi/perusahaan.

### **Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Kasmir (2016) faktor – faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu:

1. Kemampuan dan keahlian  
Semakin karyawan memiliki kemampuan dan keahlian semakin dapat menyelesaikan pekerjaan dengan benar sesuai dengan yang telah ditetapkan, dapat diartikan kapasitas kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Pengetahuan  
Pengetahuan tentang pekerjaan yang baik juga akan memberikan hasil pekerjaan yang baik pula sehingga bisa disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan mempengaruhi kinerja.
3. Rancangan kerja  
Jika pekerjaan memiliki rancangan yang baik karyawan akan mudah dalam menjalankan pekerjaan tersebut dengan tepat dan benar.
4. Kepribadian  
Kepribadian atau karakter yang baik akan mempengaruhi kesungguhan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan rasa tanggung jawab yang tinggi.
5. Motivasi kerja  
Karyawan yang memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya maka akan terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik pula yang kemudian menghasilkan kinerja yang baik
6. Kepemimpinan  
Perilaku pemimpin juga mempengaruhi kinerja karyawan seperti bagaimana cara dia mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab.
7. Gaya kepemimpinan  
Menegenai bagaimana sikap yang ditonjolkan dalam melakukan kepemimpinan.
8. Budaya organisasi  
Kebiasaan atau norma yang mengatur hal – hal yang berlaku dan diterima harus dipenuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.
9. Kepuasan kerja  
Perasaan akan senang dan gembira setelah melakukan suatu pekerjaan, akan menimbulkan semangat untuk bekerja.
10. Lingkungan Kerja  
Lingkungan kerja yang memadai berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan dengan sesama rekan kerja dapat menimbulkan rasa semangat sendiri bagi karyawan.
11. Loyalitas  
Faktor loyalitas akan membuat karyawan bekerja dengan sungguh – sungguh sekalipun keadaan dalam kondisi yang kurang baik.
12. Komitmen

Komitmen yang diartikan sebagai kepatuhan karyawan terhadap janji-janji yang telah dibuatnya akan membuat mereka sadar akan kebijakan dan peraturan yang berlaku di tempat perusahaan tempat dia bekerja.

13. Disiplin kerja

Bentuk disiplin kerja dalam melaksanakan pekerjaan seperti masuk kerja tepat waktu, mengerjakan pekerjaan tepat waktu hal ini juga mempengaruhi kinerja.

### Penilaian Kinerja

Menurut Hanggraeni (2012), “penilaian kinerja adalah sebuah proses dimana perusahaan melakukan evaluasi dan penilaian kinerja individu setiap pekerjaannya”. Sedangkan, menurut Hartatik (2014), “penilaian kinerja adalah cara sistematis untuk mengevaluasi prestasi, kontribusi, potensi, dan nilai dari seorang karyawan oleh orang-orang yang diberi wewenang perusahaan sebagai landasan pengembangan”.

Kemudian, menurut Widodo (2015), penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu evaluasi terhadap tingkat kinerja seseorang dibandingkan dengan standar kinerja yang sudah ditentukan, guna bahan pertimbangan dalam menentukan promosi, kompensasi, perlunya pelatihan atau pengembangan, maupun untuk pemberhentian seseorang.

### Indikator Kinerja

Indikator adalah variabel yang bisa membantu kita dalam kegiatan pengukuran berbagai macam perubahan yang terjadi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Kasmir (2016), indikator yang digunakan mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu :

1. Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

4. Kerjasama antar karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerjasama antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antar karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

5. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya, dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

#### 6. Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

#### **Konflik**

Setiap perusahaan manapun pasti pernah mengalami konflik internal. Mulai dari tingkat individu, kelompok, sampai unit. Mulai dari derajat dan lingkup konflik yang kecil sampai yang besar. Mangkunegara (2017) Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan.

Kemudian menurut Handoko (2015) Konflik ialah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya- sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Selanjutnya menurut Najib (2015), “perbedaan yang terdapat dalam organisasi sering menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang akhirnya menimbulkan konflik”. Terdapat ciri-ciri konflik organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Ada dua pihak secara perseorangan ataupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.
2. Timbulnya pertentangan antara dua pihak secara perseorangan ataupun kelompok atau organisasi dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan.
3. Munculnya interaksi yang ditandai dengan perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan, seperti status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang-pangan, materi, dan kesejahteraan atau tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonus, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis, seperti rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri.
4. Munculnya tindakan yang saling berhadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.
5. Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang berkaitan dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise, dan sebagainya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut maka, peneliti menyimpulkan konflik adalah perdebatan yang terjadi antara dua orang atau lebih, serta perjuangan untuk memperoleh nilai, status, dan kekuasaan dimana tujuan mereka tidak hanya memperoleh keuntungan, tetapi juga menundukkan saingannya.

#### **Faktor-faktor Terjadinya Konflik Kerja**

Konflik tidak datang dengan sendirinya, konflik juga bisa terjadi akibat adanya hal/faktor yang mendorongnya terjadinya konflik tersebut. Dari proses konflik yang telah diuraikan di atas,

dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya konflik dalam perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2017) penyebab terjadinya konflik organisasi antara lain :

1. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan
2. Ketergantungan dalam pelaksanaan tugas
3. Tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan)
4. Perbedaan dalam orientasi kerja
5. Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi
6. Perbedaan persepsi
7. Sistem kompetensi insentif (*reward*)
8. Strategi pemotifasian yang tidak tepat

Berdasarkan faktor-faktor konflik dapat disimpulkan yaitu penyebab terjadinya konflik adalah banyaknya perbedaan-perbedaan dan tidak pernah adanya sepemahaman antara dua individu untuk mencapai tujuan yang sama.

### **Bentuk-Bentuk Konflik**

Menurut Wirawan (2011:55) Konflik yang terjadi dalam suatu organisasi atau konflik di tempat kerja antara pihak-pihak yang terlibat konflik dan saling tergantung dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi disebut konflik interpersonal.

Menurut Fahmi (2015) ada tiga bentuk konflik, yaitu:

1. Konflik pada diri individu itu sendiri  
Terjadi apabila seorang individu tidak pasti tentang pekerjaan apa yang diharapkan akan dilakukan olehnya, apabila tuntutan tertentu dari pekerjaan yang ada, berbenturan dengan tuntutan yang lain.
2. Konflik antar individu  
Terjadi karena adanya perbedaan-perbedaan dalam kepribadian. Seringkali konflik-konflik demikian muncul karena tekanan-tekanan yang berkaitan dengan peran atau dari cara orang mempersonalifikasikan konflik antar kelompok-kelompok.
3. Konflik antar individu dengan institusi  
Dianggap hal yang konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok seringkali berhubungan dengan cara para individu menghadapi tekanan- tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka.

Akan tetapi menurut Mangkunegara (2017) ada 4 bentuk Konflik dalam organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Konflik Hierarki (*Hierarchical Conflict*), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Contoh antar Komisaris dengan direktur utama.
2. Konflik Fungsional (*Functional Conflict*), yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contoh konflik antara bagian produksi dengan bagian pemasaran.
3. Konflik Staf dengan Kepala Unit (*Line Staff Conflict*), yaitu konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja.
4. Konflik Formal-formal (*Formal- Informal Conflict*), yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal

### **Dampak Konflik Terhadap Instansi**

Setiap terjadi konflik pasti memiliki dampak yang kurang baik terhadap sebuah instansi. Menurut Najib (2015) terdapat dua dampak dari terjadinya konflik pada sebuah organisasi, yakni :

1. Dampak Positif Konflik

Dampak positif konflik apabila upaya penanganan dan pengelolaan konflik karyawan dilakukan secara efisien dan efektif, dampak positif akan muncul melalui perilaku yang ditampakkan oleh karyawan sebagai sumber daya manusia potensial dengan berbagai akibat sebagai berikut.

- a. Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti tidak pernah absen tanpa alasan yang jelas, masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara efektif, hasil kerja meningkat baik kuantitas maupun kualitas.
- b. Meningkatnya hubungan kerjasama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing.
- c. Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antarpribadi maupun antarkelompok dalam organisasi, seperti dalam upaya dalam peningkatan prestasi kerja, tanggungjawab, dedikasi, loyalitas, kejujuran, inisiatif, dan kreativitas.
- d. Semakin berkurangnya tekanan, intrik yang dapat membuat stress bahkan produktivitas kerja semakin meningkat. Hal ini karena karyawan memperoleh perasaan aman, kepercayaan diri, penghargaan dalam keberhasilan kerjanya atau bisa mengembangkan karier dan potensi dirinya yang optimal.
- e. Banyak karyawan yang dapat mengembangkan karier sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan (*education*), pelatihan (*training*), dan konseling (*counseling*), dalam aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Semua ini bisa menjadikan tujuan organisasi tercapai dan produktivitas kerja meningkat, akhirnya kesejahteraan karyawan terjamin.

2. Dampak Negatif Konflik

Dampak negatif konflik ialah sesungguhnya disebabkan oleh kurangnya efektif dalam pengelolaannya, yaitu ada kecenderungan untuk membiarkan konflik tumbuh dan menghindari terjadinya konflik. Akibatnya muncul keadaan-keadaan sebagai berikut.

- a. Meningkatnya jumlah absensi karyawan dan seringnya karyawan keluar pada waktu jam-jam kerja berlangsung. Misalnya, tidur selama pimpinan tidak ada di tempat, pulang lebih awal atau datang terlambat dengan berbagai alasan yang tidak jelas.
- b. Banyak karyawan yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab. Seringnya perselisihan antarkaryawan yang akhirnya dapat memengaruhi pekerjaan, kondisi psikis dan keluarganya.
- c. Banyak karyawan yang sakit, sulit untuk berkonsentrasi dalam pekerjaannya, munculnya perasaan kurang aman, merasa tertolak oleh teman ataupun atasan, merasa tidak dihargai hasil pekerjaannya, timbulnya stres yang berkepanjangan yang berakibat sakit tekanan darah tinggi, ataupun yang lainnya.
- d. Seringnya karyawan melakukan mekanisme pertahanan diri apabila memperoleh teguran dari atasan. Misalnya, merusak mesin atau peralatan kerja, melakukan provokasi terhadap rekan kerja, membuat intrik-intrik yang merugikan orang lain.
- e. Meningkatnya kecenderungan karyawan yang keluar masuk. Kondisi semacam ini bisa menghambat kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh karena produksi

terhambat, kehilangan karyawan potensial, waktu tersita hanya untuk kegiatan seleksi dan memberikan latihan serta dapat muncul pemborosan dalam *cost benefit*.

### **Strategi Mengatasi Konflik**

Suatu perusahaan dalam menghadapi suatu konflik yang terjadi harus mengetahui cara-cara untuk mengatasi konflik tersebut. Menurut Stevenin dalam Najib (2015), terdapat lima langkah meraih kedamaian dalam konflik. Lima langkah ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan. Adapun langkah- langkahnya sebagai berikut:

1. Pengenalan

Pengenalan kesejangan antara keadaan yang ada diidentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak memperdulikan masalah atau menganggap ada masalah, padahal sebenarnya tidak ada.

2. Diagnosis

Diagnosis merupakan langkah terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna.

3. Menepakati Suatu Solusi

Menepakati suatu solusi diawali dengan mengumpulkan masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat didalamnya.

4. Pelaksanaan

Dalam pelaksanaan mengatasi konflik akan terjadi keuntungan dan kerugian. Untuk hal itu perlu kehati-hatian, jangan sampai membiarkan pertimbangan terlalu memengaruhi pilihan dan arah kelompok.

5. Evaluasi

Penyelesaian dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Apabila penyelesaian tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan coba kembali.

### **Indikator Konflik**

Indikator adalah tanda-tanda atau pendukung sebuah variabel, berikut ini merupakan beberapa indikator menurut Najib (2015) adalah:

1. Pemecahan masalah secara sederhana

Pemecahan masalah secara sederhana yaitu fokusnya tertuju pada penyelesaian masalah dan orang-orangnya tidak mendapatkan perhatian utama.

2. Penyesuaian/kompromi

Penyesuaian/kompromi yaitu kedua pihak bersedia saling memberi dan menerima, namun tidak selalu langsung tertuju pada masalah yang sebenarnya. Waspada terhadap masalah emosi yang tidak pernah disampaikan kepada manajer.

3. Tidak sepakat

Tidak sepakat yaitu tingkat konflik yang ditandai dengan pendapat yang diperdebatkan. Mengambil sikap menjaga jarak. Manajer perlu memanfaatkan dan menunjukkan aspek-aspek yang sehat.

4. Kalah/menang

Kalah/menang yaitu ketidaksepakatan yang disertai sikap bersaing yang sangat kuat. Pada tingkat ini pendapatan dan gagasan orang lain kurang dihargai. Sebagian diantaranya akan melakukan berbagai macam cara untuk memenangkan pertarungan.

5. Pertarungan/penerbangan  
Orang-orang yang terlibat di dalamnya saling menembak dari jarak dekat, kemudian mundur untuk menyelamatkan diri. Apabila amarah meledak, emosi pun menguasai akal sehat.
6. Keras kepala  
Hal ini adalah mentalitas “dengan caraku atau tidak sama sekali”. Satu-satunya kasih karunia yang menyelamatkan dalam konflik ini adalah tetap mengacu pada pemikiran yang logis.
7. Penyangkalan  
Salah satu jenis konflik yang paling sulit diatasi karena tidak ada komunikasi secara terbuka dan terus terang.

### **Gaya Kepemimpinan**

Faktor kepemimpinan dalam suatu organisasi memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan.

Menurut Sutrisno (2015) “Kepemimpinan ialah proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok”. Sedangkan menurut Handoko (2015) “Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen”. Kemudian menurut Fahmi (2011) “Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan”.

Robbins dalam Fahmi (2016) menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan”. Hal senada dengan yang diungkapkan oleh Daft dalam Fahmi (2016) “kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan”. Lebih lanjut Griffin dalam Fahmi (2016) mengatakan, pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah orang yang mempunyai jabatan yang paling tinggi dalam organisasi, serta sebagai penggerak utama dalam maju/mundur suatu perusahaan.

### **Fungsi dan Peran Pemimpin Dalam Organisasi**

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Ghiselli & Brown (2015) menyatakan bahwa fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi yang berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain: macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi, dan jumlah anggota kelompok.

Menurut Terry dalam Sutrisno (2015) Fungsi pemimpin dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu:

1. perencanaan;
2. pengorganisasian;
3. pergerakan;
4. pengendalian.

Seorang pemimpin dalam suatu perusahaan, pemimpin juga harus memiliki peran. Seperti yang diutarakan Sutrisno (2015:219) peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk:

1. Peranan yang Bersifat Interpersonal

Salah tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insane. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berintraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah *stakeholder*, di dalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran interpersonal yangmenampakkan diri.

2. Peranan yang Bersifat Informasional

Informasi merupakan aset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena dimasa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang muthakhir, lengkap, dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik.

3. Peranan Pengambilan Keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut: (1) sebagai entrepreneur, yang mampu mengkaji situasi yang dihadapi oleh organisasi; (2) peredam gangguan,kesediaan memikul tanggungjawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang tidak dapat ditangani; (3) pembagi sumber dana dan daya, wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakkan diri pada kekuasaan untukmengalokasikan dana dan daya.

### **Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari macam-macam sudut pandang. Menurut Tannenbaum dan Schmid dalam Sutrisno (2015), “perilakupemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik samapi demokratik. Menurut beliau, sifat ekstrem ini dipengaruhi oleh intensitas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin danpenggunaan kebebasan oleh pengikut”.

Menurut Rivai (2014), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinann adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut maka, peneliti menyimpulkan gaya kepemimpinan adalah suatu suatu perilaku pimpinan untuk dapat mempengaruhi bawahan agar lebih mudah mencapai tujuan suatu organisasi.

Menurut Sutarto dalam Sutrisno (2015), pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan. Lebih lanjut menurut Sutrisno (2015) gaya kepemimpinan yang ada, yaitu:

1. Gaya *Persuasif*, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan dan pikiran.
2. Gaya *Refresif*, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan, ancam yang membuat bawahan merasa ketakutan.
3. Gaya *Partisipatif*, yaitu gaya kepemimpinan di mana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, maupun materiil.
4. Gaya *Inovatif*, yaitu gaya kepemimpinan yang selalu berusaha dengan keras melakukan usaha-usaha pembaruan.
5. Gaya *investigatif*, yaitu gaya kepemimpinan yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa kecurigaan terhadap bawahannya.
6. Gaya *inspektif*, yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler.
7. Gaya *motivatif*, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan formasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik,
8. Gaya *naratif*, yaitu pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak sesuai apa yang ia kerjakan
9. Gaya *edukatif*, pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari.
10. Gaya *retrogresif*, yaitu pemimpin tidak suka lihat maju , apalagi melebihi dirinya.

### Indikator Gaya Kepemimpinan

Dalam kehidupan kita sehari-hari kita sering kali mendengar kata indikator. Indikator merupakan variabel kendali yang dapat digunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi pada sebuah kejadian maupun kegiatan. Adapun indikator-indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan menurut Masrukin dan Waridin dalam Rahaya (2012) adalah sebagai berikut:

1. Pengambilan keputusan  
Pengambilan keputusan merupakan suatu kesimpulan yang dicapai sesudah dilakukan pertimbangan yang terjadi setelah satu kemungkinan dipilih, sementara yang lain dikesampingkan. Pengambilan keputusan dapat diambil sendiri oleh pemimpin, diambil bersama-sama antara pemimpin dan karyawan, dan diambil bersama-sama antara pemimpin dan karyawan, dan diambil oleh mayoritas suara karyawan.
2. Perilaku pemimpin  
Perilaku pemimpin adalah perilaku khusus atau pribadi para pemimpin terkait dengan tugas dan perannya sebagai seorang pemimpin. Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai suatu kepribadian seseorang pemimpin yang diwujudkan dalam aktivitas kepemimpinannya dalam katanya dengan memberikan pengarahan kepada karyawan, perhatian yang sungguh-sungguh terhadap karyawan, memberikan saran dan kejelasan tujuan perusahaan, memberikan imbalan sesuai dengan kinerja karyawan.
3. Orientasi kepemimpinan  
Orientasi kepemimpinan terdiri dari dua, yaitu :
  - a. Orientasi tugas/pekerjaan, yaitu kepemimpinan yang ditunjukan dengan fokus kepada pekerjaan-pekerjaan serta tanggung jawab
  - b. Orientasi hubungan manusia, yang kepemimpinan yang ditunjukan seseorang dengan memperhatikan kinerja serta hubungan diantara para bawahan

### Penelitian Terdahulu.

Sri Devi Zebua (2017) dengan judul: Pengaruh Konflik dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada CV.Rajawali Mandiri Indo Jaya Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Konflik (X1) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Angka t hitung (X1)  $-1,583 < t \text{ tabel } 1,676$  dan taraf signifikan  $0,12 > 0,05$ . Dengan demikian terima  $H_0$  dan  $H_a$ . Gaya kepemimpinan (X2) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Angka t hitung (X2)  $-0,843 < t \text{ tabel } 1,676$  dan taraf signifikan  $0,404 > 0,05$ . Dengan demikian  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,053 atau sebesar 53%. Artinya, variabel konflik (X1), variabel gaya kepemimpinan (X2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y) adalah 53% sedangkan sisanya 47% dipengaruhi oleh variabel lain.

Ade Kristin Br. Manullang (2020) dengan judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Medan. Hasil Penelitian diperoleh bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Nilai t hitung  $5,420 > t \text{ tabel } (1,9997)$ . Konflik Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), t hitung  $(4,140) > t \text{ tabel } (1,99897)$ . Gaya kepemimpinan (X1) dan konflik (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Nilai F hitung  $(37,990) > F \text{ tabel } (3,15)$ . Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,536 atau 53,6%, menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan dan konflik kerja sedangkan sisanya 46,6% dipengaruhi oleh variabel lain.

Linduni Gowasa (2018) dengan judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Toma Kabupaten Nias Selatan. Hasil Penelitian diperoleh Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Nilai t hitung (X1)  $2,099 > t \text{ tabel } 1,703$  dengan taraf signifikan 0,45. Manajemen konflik (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Nilai t hitung  $5,768 > t \text{ tabel } 1,703$  dengan taraf signifikan 0,000. Nilai F hitung  $19,047 > F \text{ tabel } 3,354$  dengan taraf signifikan 0,000. Secara simultan variabel gaya kepemimpinan (X1) dan manajemen konflik (X2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y). Nilai koefisien determinasi sebesar 0,585 atau 58,5%. Artinya 58,5% variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan dari variabel gaya kepemimpinan dan manajemen konflik, sedangkan sisanya 46% dijelaskan oleh variabel lain.

### METODE PENELITIAN

#### Jenis Penelitian.

Metode penelitian adalah sebuah cara untuk mendapatkan data yang valid untuk dapat di analisis dalam proses penelitian yang bertujuan untuk memecahkan atau mengantisipasi suatu permasalahan. Menurut Sugiyono (2013) "Pendekatan penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai pendekatan penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen

penelitian, analisis data bersifat statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif, yang merupakan penelitian dimana data yang diperoleh berasal dari sampel populasi penelitian yang dianalisis sesuai dengan metode statistik yang digunakan. Penelitian deskriptif dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran dan keterangan-keterangan mengenai konflik, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan.

### Populasi Dan Sampel

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah jumlah keseluruhan karyawan pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan yang total keseluruhannya berjumlah 70 karyawan. Menurut Sugiyono (2015:118), “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Dalam penelitian ini peneliti menetapkan sampel dengan menggunakan teknik sampling jenuh yaitu seluruh karyawan yang bekerja di PT. Sinar Indonesia Baru Medan dengan jumlah karyawan 70 karyawan.

### Sumber Data

Data primer, yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder, yaitu sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen Sugiyono (2010).

### Metode Pengumpulan Data.

Menurut Sugiyono (2010) metode pengumpulan data adalah ketepatan cara – cara yang digunakan untuk mengumpulkan data yang dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, sumber, dan berbagai cara. Proses pengumpulan data merupakan bagian atau tahap penting bagi peneliti. Adapun teknik pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi, yaitu suatu cara pengamatan secara langsung yang dilakukan untuk mendukung suatu informasi atau keterangan yang telah diperoleh.
2. Koesioner, adalah teknik pengumpulan data dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan yang telah tersusun secara sistematis yang diberikan kepada responden mengenai sikap dan pendapat responden.
3. Wawancara, yaitu suatu cara yang dilakukan untuk memperoleh data untuk mendapatkan informasi yang relevan dalam penelitian.
4. Studi dokumentasi, yaitu dengan mengadakan pencatatan langsung terhadap dokumen atau arsip yang berhubungan dengan masalah yang di teliti.

## HASIL

### Uji Multikolinearitas

Dalam model regresi ini, hasil uji multikolinearitas dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Multikolonieritas**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		

X1	.300	3.329
X2	.300	3.329

Dependent Variable: Y Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber: Hasil Pengolahan Dengan SPSS Versi 22

Berdasarkan hasil pengolahan pada Table 3 menunjukkan nilai VIF dan *tolerance* semua variabel dalam penelitian ini tidak mengalami multikolinearitas. Hal ini ditunjukkan oleh nilai VIF ke dua variabel bebas yang besarnya kurang dari 10, dan nilai *tolerance* jauh melebihi angka 0,01. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dalam model regresi ini seluruh variable bebas tidak terjadi masalah multikolinearitas.

### Hasil Uji Statistik

#### Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4**  
**Hasil Analisis Regresi Berganda**

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std.Error
1	(Constant)	6.685	3.552
	X1	0.494	0.103
	X2	0.589	0.215

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS Versi 22

Berdasarkan Tabel 4 di atas, maka persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah :  $Y = 6,685 + 0,494X_1 + 0,589X_2 + e$ . Hasil dapat dilihat dari keterangan sebagai berikut:

1. Pada model regresi ini, nilai konstanta yang tercantum sebesar 6,685 dapat diartikan jika variabel bebas dalam model diasumsikan sama dengan nol, secara rata-rata variabel di luar model tetap akan meningkatkan kinerja karyawan tetap sebesar 6,685 satu-satuan atau dengan kata lain jika variabel konflik dan gaya kepemimpinan tidak ditingkatkan, maka kinerja karyawan masih sebesar 6,685 satuan.
2. Nilai besaran koefisien regresi  $b_1$  sebesar 0,494 pada penelitian ini dapat diartikan bahwa ketika konflik mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,494 satuan.
3. Nilai besaran koefisien regresi  $b_2$  sebesar 0,589 pada penelitian ini dapat diartikan bahwa variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,589 yang menunjukkan bahwa ketika gaya kepemimpinan mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,589 satuan.

### Uji Hipotesis

#### Uji Parsial (Uji t)

Hasil pengujian hipotesis pertama secara parsial diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Nilai signifikansinya untuk variabel konflik (0,292) lebih besar dibandingkan dengan dari

alpha 5% (0,05) atau  $t_{hitung} = 1,062 < t_{tabel} 1,996$  ( $n-k=70-3=67$ ). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka menolak  $H_a$  dan menerima  $H_0$  untuk variabel konflik. Dengan demikian, secara parsial bahwa variabel konflik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan.

2. Nilai signifikansinya untuk variabel gaya kepemimpinan (0,008) lebih kecil dibandingkan dengan dari alpha 5% (0,05) atau  $t_{hitung} = 2,736 > t_{tabel} 1,996$  ( $n- k=70-3=67$ ). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$  untuk variabel gaya kepemimpinan. Dengan demikian, secara parsial bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan.

### Uji Simultan (Uji F)

Hasil pengujian uji F pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 5 Hasil Uji F**  
ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	925.427	2	462.713	87.139	.000 <sup>b</sup>
Residual	355.773	67	5.310		
Total	1281.200	69			

1. Dependent Variable: Y
  2. Predictors: (Constant), X2, X1
- Sumber: Hasil Perhitungan SPSS Versi 22

Pada hasil uji regresi dalam penelitian ini, diketahui nilai signifikansi 0,000. Dimana disyaratkan nilai signifikansi F lebih kecil dari 5% atau 0,05 atau nilai  $F_{hitung} = 87,139 > F_{tabel} 3,13$  ( $df1 = k-1=3-1=2$ ) sedangkan ( $df2 = n - k (70-3=67)$ ). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka menolak  $H_0$  &  $H_a$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan semua variabel independen yaitu konflik dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Berdasarkan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) diperoleh:

1. Nilai regresi korelasi sebesar 0,850, artinya secara bersama-sama konflik dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan memiliki kontribusi pada taraf yang kuat.
2. Untuk variabel bebas lebih satu variabel baik menggunakan nilai adjusted *R Square*. Dimana nilai adjusted  $R^2$  sebesar 0,714 (71,4%). Sehingga dapat dikatakan bahwa 71,4% variasi variabel terikat yaitu konflik dan gaya kepemimpinan pada model dapat menjelaskan variabel kinerja karyawan pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan sedangkan sisanya sebesar 28,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Adapun variabel lain yang mempengaruhi motivasi, insentif dan promosi jabatan.
3. *Standard Error Of The Estimated* adalah ukuran kesalahan prediksi. *Standard Error Of The Estimated* disebut dengan *standard* deviasi, Dalam penelitian ini nilainya sebesar 2,304. Semakin kecil *standard* deviasi berarti model semakin baik.

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sri Devi Zebua, 2017) dengan judul penelitian pengaruh konflik dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang menyatakan bahwa konflik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV.Rajawali Mandiri Indo Jaya Medan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika konflik meningkat maka tidak akan meningkatkan kinerja karyawan, dimana  $t_{hitung} (-1,583) < t_{tabel} (1,676)$  dan nilai signifikansinya 0,12 lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa konflik tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, dalam penelitian ini nilai signifikansinya untuk variabel konflik (0,292) lebih besar dibandingkan dengan dari alpha 5% (0,05) atau  $t_{hitung} = 1,062 < t_{tabel} 1,996$  ( $n-k=70-3=67$ ). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka menolak  $H_a$  dan menerima  $H_0$  untuk variabel konflik. Dengan demikian, secara parsial bahwa variabel konflik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan.

Penelitian ini sejalan dengan teori Handoko (2015:346) yang menyebutkan bahwa konflik akan muncul didalam organisasi atau perusahaan ketika ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ade Kristin Br.Manullang, 2020) dengan judul penelitian pengaruh gaya kepemimpinan dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada departemen pengadaan PT. PLN (Persero) Area Medan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketika gaya kepemimpinan semakin baik yang ada didalam perusahaan maka akan berdampak pada semakin baik pula kuantitas dan kualitas kerja para karyawan. Dimana diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 5,420  $> t_{tabel} 1,99897$  dan nilai signifikansinya 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada departemen pengadaan PT. PLN (Persero) Area Medan.

Kemudian, dalam penelitian ini nilai signifikansinya untuk variabel nilai signifikansinya untuk variabel gaya kepemimpinan (0,008) lebih kecil dibandingkan dengan dari alpha 5% (0,05) atau  $t_{hitung} = 2,736 > t_{tabel} 1,996$  ( $n-k=70-3=67$ ). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$  untuk variabel gaya kepemimpinan. Dengan demikian, secara parsial bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan.

Penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Sutrisno (2015) yang menekankan bahwa kemampuan dalam mengarahkan bawahan wajib dimiliki oleh setiap pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yang ada didalam perusahaan. Sehingga setiap aktivitas yang dilakukan oleh karyawan ini sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan perusahaan.

## Pengaruh Konflik Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Linduni Gowasa, 2018) dengan judul penelitian pengaruh gaya kepemimpinan dan manajemen konflik terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Toma Kabupaten Nias Selatan yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan konflik terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dinyatakan bahwa ketika gaya kepemimpinan dan konflik semakin baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Dimana diketahui nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $19,047 > F_{tabel}$   $3,354$  dan nilai signifikannya  $0,000$  lebih kecil dari  $0,005$ . Sehingga dapat dinyatakan bahwa konflik dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Toma Kabupaten Nias Selatan.

Kemudian dalam penelitian ini nilai signifikansi  $0,000$ . Dimana disyaratkan nilai signifikansi  $F$  lebih kecil dari  $5\%$  atau  $0,05$  atau nilai  $F_{hitung} = 87,139 > F_{tabel}$   $3,13$  ( $df1 = k-1=3-1=2$ ) sedangkan ( $df2 = n - k$  ( $70-3=67$ )). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka menolak  $H_0$  &  $H_a$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan semua variabel independen yaitu konflik dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan. Implikasi temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa citra merk yang dimiliki oleh PT. Sinar Indonesia Baru Medan dapat ditingkatkan melalui komitmen yang baik dalam menjaga nilai kepercayaan karyawan. Kepercayaan ini membuat karyawan memiliki keyakinan bahwa produk-produk yang dijual atau yang ada pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan memiliki nilai garansi yang baik serta ditawarkan dengan harga yang kompetitif. Sehingga hal ini membuat karyawan tidak akan beralih ke toko lain dengan merk tertentu.

Penelitian ini sejalan dengan teori menurut Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa konflik yang terjadi dimulai dengan tidak adanya koordinasi yang jelas. Sehingga membuat karyawan tidak berkomitmen terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Untuk itu sangat penting bagi seorang pemimpin dalam membangun komunikasi yang baik terhadap bawahannya agar konflik tidak terjadi secara berkelanjutan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara parsial (satu-persatu) didapat pengaruh dari variabel konflik ( $X_1$ ) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dimana variabel konflik nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dari  $t_{tabel}$  dan nilai signifikansi  $< 0,05$ .
2. Secara parsial (satu-persatu) didapat pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dimana variabel gaya kepemimpinan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dari  $t_{tabel}$  dan nilai signifikansi  $< 0,05$ .
3. Secara keseluruhan (simultan) didapat pengaruh dari variabel konflik ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) karena nilai  $F_{hitung}$  untuk variabel konflik ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan ( $X_2$ )  $> F_{tabel}$  dan nilai signifikansi  $< 0,05$ .

### Saran

1. Bagi Perusahaan  
Sebaiknya konflik yang ada pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan terus diminimalisir, melalui membangun komunikasi yang baik diantara karyawan lainnya. Hendaknya gaya kepemimpinan yang ada pada PT. Sinar Indonesia Baru Medan terus ditingkatkan melalui respon yang cepat terhadap atasan terhadap keluhan yang dirasakan oleh karyawan terhadap beban pekerjaannya.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya  
Mengingat masih ada faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 28,6% maka hal itu dapat dijadikan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya agar lebih diketahui tentang faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Contohnya motivasi, insentif dan promosi jabatan.

## DAFTAR PUSTAKA

### *Buku*

- Handoko, Hani, 2015. *Manajemen Edisi Kedua*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta
- Hanggraeni, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Irham, Fahmi, 2014. *Manajemen Kepemimpinan Teori & Aplikasi..* Bandung : Alfabeta
- , 2015. *Pengantar Manajemen Keuangan Teori dan Soal Jawab*. Bandung : Alfabeta
- , 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Kinerja*. Jakarta : Mitra Wacana Media
- Kasmir, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Mangkunegara, Prabu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- , 2017. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya
- Najib, Mohamad. 2015. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung : PustakaSetia
- Rivai, 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Raja GrafindoPersada
- Rusdiana, 2015. *Manajemen Konflik*. Bandung: CV.Pustaka Setia
- Rusiadi, 2013. *Metode Penelitian*. Medan : USU Press
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung : Alfabeta
- , 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- , 2015. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung : Alfabeta
- , 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung :Alfabeta
- Sutrisno, Edy, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : KencanaPrenadamedia Group
- Wibowo, 2014. *Manajemen Kinerja Edisi Keempat*. Jakarta : PT. Raja GrafindoPersada

Widodo, 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta :Pustaka Pelajar

Wirawan, 2014. *Kepemimpinan*. Jakarta : Rajawali Pers

***Penelitian dan Jurnal***

Gowasa, Linduni. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Toma Kabupaten Nias Selatan. Teluk Dalam: Fakultas Ekonomi STIE Nias Selatan.

Manullang, Ade Kristin. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Area Medan: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.

Zebua, Sri Devi. 2017. Pengaruh Konflik dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Rajawali Mandiri Indo Jaya Medan: Fakultas Ekonomi Universitas Quality Medan.