

DAFTAR LAMPIRAN

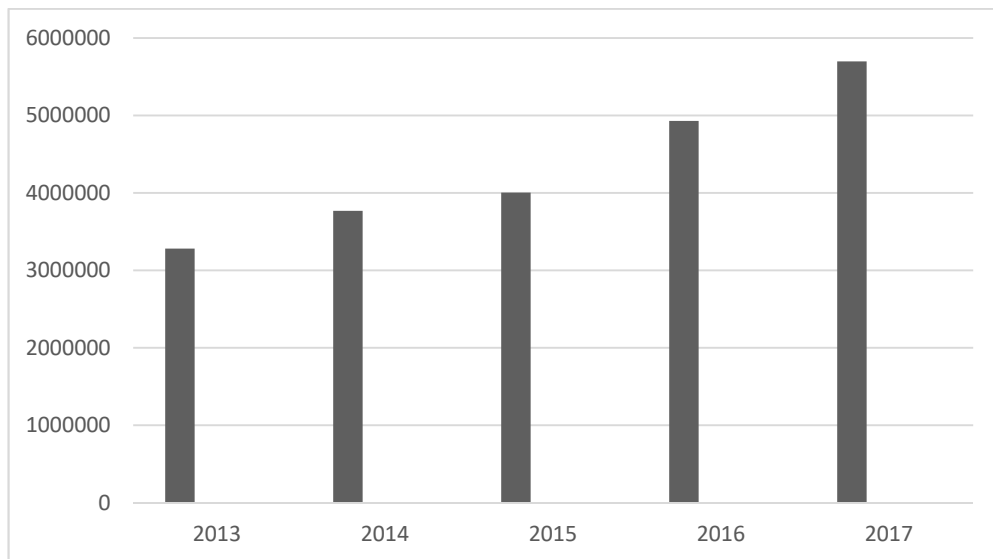
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian Hubungan Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan Pada XYZ Bali Kuta Resort	33
Lampiran 2. Bukti Tingkat Plagiat Berdasarkan Turnitin.....	39

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bali adalah provinsi dengan pariwisata paling ramai di Indonesia. Semakin berjalannya waktu semakin makmur juga pariwisata di provinsi Bali ini. Bali telah menjadi penyumbang para wisatawan mancanegara setiap tahunnya, dapat dilihat dari table berikut, adanya perkembangan wisatawan mancanegara setiap tahunnya.



Sumber: bali.bps.go.id/ (2018)

Grafik 1.1 Total Kunjungan Wisatawan Mancanegara di Provinsi Bali

Grafik diatas menunjukkan jumlah wisatawan mancanegara Bali yang bertambah terus menerus pada setiap tahun. Dengan jumlah wisatawan seperti grafik diatas tentu memberikan dampak yang cukup besar terhadap provinsi Bali sendiri. Dengan jumlah wisatawan seperti itu dapat membuka peluang bisnis serta investor-investor dalam negeri maupun luar negeri, dari peluang tersebut maka berkembang jumlah tempat-tempat seperti restoran, kafe, bar, hotel, dsb.

Menurut data BPS Bali, hotel atau akomodasi di Bali mengalami peningkatan drastis pada tahun 2017.

	2013	2014	2015	2017
Kabupaten/Kota	Jumlah	Jumlah	Jumlah	Jumlah
	Hotel	Hotel	Hotel	Hotel
	Bintang	Bintang	Bintang	Bintang
	Seluruh	Seluruh	Seluruh	Seluruh
	Kelas	Kelas	Kelas	Kelas
Kab. Jembrana	2	2	3	5
Kab. Tabanan	2	2	3	5
Kab. Badung	146	164	183	443
Kab. Gianyar	18	22	25	24
Kab. Klungkung	7	5	6	3
Kab. Karangasem	7	7	8	8
Kab. Buleleng	14	14	17	17
Kota Denpasar	31	33	36	46
Provinsi Bali	227	249	281	551

Tabel 1.1 Jumlah Hotel Bintang Seluruh Kelas di Bali berdasarkan Kabupaten

Sumber: <https://bali.bps.go.id/> (2018)

Tabel diatas menunjukkan bahwa terjadinya peningkatan total hotel bintang seluruh kelas pada setiap tahun, tetapi di tahun 2017 mengalami peningkatan signifikan dari sebelum-sebelumnya, khususnya pada kabupaten Badung. Pada kabupaten Badung terdapat salah satu hotel berbintang 5 yaitu XYZ Bali Kuta *Resort*.

XYZ merupakan akomodasi penginapan hotel berbintang 5 yang berada di Kuta, dengan fasilitas yang ramah lingkungan, desain gedung dengan gaya terbuka

sehingga dapat meminimalkan penggunaan listrik. Dalam mencapai pekerjaan yang efektif diperlukannya pembagian departemen-departemen untuk mengelompokkan pekerjaan masing-masing karyawan. Di XYZ ini terdapat 13 departemen dalam menjalankan operasionalnya. Setiap departemen atau yang bisa disebut juga sebagai kelompok/organisasi yang merupakan sekumpulan individu yang berhubungan antara satu dengan lainnya. Organisasi terbentuk ketika individu saling berhubungan dengan yang lain untuk membawa peran penting yang mendukung tercapainya tujuan (Ferdous,2016), maka itu setiap individu penting dalam mengerjakan tugasnya masing-masing agar semua dapat berjalan dengan baik. Menurut Zhang, Chen, dan Sun (2015) konflik adalah sebuah proses interaksi yang menunjukkan adanya ketidakcocokan, ketidaksetujuan, dan ketidaksesuaian antara dua belah pihak atau lebih. Setiap individu di dalam organisasi merupakan penyebab timbulnya konflik, baik dilakukan secara sadar maupun tidak sadar serta bisa berdampak positif maupun negatif (Shih dan Susanto, 2010). Konflik tersebut dapat ditangani melalui gaya manajemen konflik.

Akan tetapi dalam aktivitas sehari-hari pada departemen *sales & marketing* di XYZ Bali Kuta masih saja ditemukan konflik seperti, kurang memahaminya tugas serta fungsi dari masing-masing departemen sehingga dapat menimbulkan konflik. Hal ini terlihat pada saat sesama individu/karyawan memiliki pendapat yang berbeda maupun miskomunikasi yang sering kali terjadi diakibatkan adanya perbedaan latar belakang dan budaya. Tidak semua karyawan dapat menerima perbedaan pendapat ini dengan baik, sering kali mereka menjadi tidak senang kemudian terasa terganggu oleh karyawan lainnya, yang dapat mengakibatkan kinerja kerjanya menurun ketika menghadapi tamu. Konflik yang biasanya terjadi ini pun tidak selalu dapat diselesaikan dengan baik, 85% dari konflik tersebut hanya dibiarkan lewat begitu saja, sehingga ketika konflik baru datang tidak menutup kemungkinan untuk konflik yang lama terbawa lagi. Komunikasi merupakan hal yang paling penting dalam pekerjaan yang menyangkut banyak

orang. Ketika adanya permasalahan dalam komunikasi, sangat memungkinkan untuk munculnya konflik. XYZ Bali Kuta Resort juga baru saja berpindah grup dan bergabung dengan *Marriot* pada tahun 2018. Hal tersebut juga memunculkan konflik-konflik karena adanya perubahan system serta peraturan dan pergantian karyawan-karyawannya yang tentunya tidak bisa diterima secara langsung oleh masing-masing individu. Akibatnya pergantian tersebut adanya karyawan yang berpihak dengan grup sebelumnya yaitu SPG (*Starwood Preferred Guest*) tidak merasa cocok sehingga mengundurkan diri dan posisinya diganti dengan karyawan yang berasal dari *Marriot*, tentunya karyawan-karyawan lama dari SPG dapat bekerja seperti normal jika ketentuan, cara bekerja serta budaya SPG dengan *Marriot* berbeda, dibutuhkannya lagi adaptasi. Begitu juga dengan pergantian system yang membingungkan sehingga karyawan-karyawan SPG yang lama pun merasa lebih direpotkan dan keadaan hati dalam bekerja pun terganggu dan membuat mereka menjadi lebih sensitif.

Berdasarkan latar belakang tersebut akan dilakukannya penelitian mengenai hubungan gaya manajemen konflik terhadap kinerja karyawan di departemen *sales & marketing* XYZ.

1.2 Identifikasi Masalah

Berikut adalah beberapa masalah yang dapat diidentifikasi:

- a. Belum diketahuinya pengertian terhadap manajemen konflik
- b. Tidak tepatnya penggunaan gaya manajemen konflik
- c. Menurunnya kinerja karyawan akibat konflik
- d. Berkurangnya produktivitas akibat penurunan kinerja karyawan

1.3 Batasan Penelitian

Penelitian ini kiranya ada batasan yaitu penelitian ini hanya akan dilakukan pada departemen *sales & marketing* XYZ Bali Kuta resort, dengan dua variable

yaitu variable bebas manajemen konflik dan variable terikat kinerja karyawan departemen *sales & marketing* XYZ Bali Kuta resort.

1.4 Perumusan Masalah

Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana manajemen konflik di departemen *sales & marketing* XYZ Bali Kuta resort?
- b. Bagaimana kinerja karyawan di departemen *sales & marketing* XYZ Bali Kuta resort?
- c. Adakah hubungan antara manajemen konflik terhadap kinerja karyawan, serta gaya manajemen konflik apa yang paling efektif menurut karyawan di departemen *sales & marketing* XYZ Bali Kuta resort ?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui manajemen konflik di departemen *sales & marketing* XYZ Bali Kuta resort.
- b. Mengetahui kinerja karyawan di departemen *sales & marketing* XYZ Bali Kuta resort.
- c. Mengetahui hubungan antara manajemen konflik terhadap kinerja karyawan, serta gaya manajemen konflik apa yang paling efektif menurut karyawan di departemen *sales & marketing* XYZ Bali Kuta resort

1.6 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian yang dilakukan, kiranya terdapat beberapa manfaat pada bagian manajemen serta bagian keilmuan secara umum. Manfaatnya ialah penambah wawasan atas pentingnya dan berpengaruhnya manajemen konflik terhadap kinerja karyawan serta gaya manajemen konflik yang cenderung lebih efektif.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Berikut adanya landasan-landasan teori dari variabel yang ada yaitu manajemen konflik dan kinerja karyawan.

2.1.1 Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan salah satu hal yang tidak bisa dihindari bagi setiap individu di organisasi termasuk dalam organisasi industri perhotelan. Terdapat beberapa definisi mengenai manajemen konflik. Menurut Ross (2000) manajemen konflik adalah cara yang dipakai oleh pihak ketiga dalam mengatur sebuah perselisihan untuk mencapai hasil tertentu yang bisa menjadi penyelesaian perselisihan tersebut atau juga mengarah ke hal positif, bermufakat, ketenangan, kreatif, atau agresif. Hal ini sejalan dengan pendapat Wirawan (2010:129) yang menyatakan bahwa manajemen konflik adalah suatu proses antar pihak satu dengan lainnya dalam suatu konflik atau juga pihak ketiga yang mengatur serta menerapkannya dengan harapan dapat menghasilkan penyelesain konflik dan solusi yang sesuai.

Selain itu pula manajemen konflik dapat dijadikan sebagai cara yang diambil oleh pemimpin untuk mencegah dan menyelesaikan konflik dengan tujuan meningkatkan kinerja kerja dan produktivitas Florent (2010). Dalam perkembangan manajemen konflik memiliki gaya dalam setiap kasusnya. Hal ini dikatakan oleh Rodriguez dan Serrano (2012) yang menyatakan bahwa gaya manajemen konflik merupakan gaya perilaku seseorang yang berkelanjutan, yang dapat diamati serta dilakukan kepada pihak lain pada saat terjadinya konflik

Goncalves, et al (2016) manajemen konflik memiliki 5 gaya, yaitu: gaya *integrating* yang mengutamakan keuntungan dua belah pihak sehingga hasil akhirnya merupakan hasil diskusi bersama dan cenderung positif kepada dua

belah pihak. Gaya *compromising* yaitu memberikan solusi temporer atau sementara dan diputuskan secara cepat hanya mengutamakan keadilan dan meminimalkan kerugian. Gaya *avoiding* yang mengenyampingkan kepentingan dua belah pihak, digunakan ketika salah satu pihak tidak tertarik terhadap proses penyelesaian konflik karena ketidakpedulian terhadap masalahnya dan tidak ingin membesarkan konflik tersebut serta berharap situasi tersebut akan berlalu begitu saja. Gaya *dominating* yang dimana mengutamakan kepentingan satu belah pihak dengan memanfaatkan kekuatan yang ada padanya. Gaya *obliging* merupakan gaya manajemen yang mengutamakan kepentingan yang lain dengan mengorbankan kepentingannya, mengalah demi menghasilkan suasana tentram

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Edwin (2013) menyatakan bahwa dengan berlakunya penerapan manajemen konflik terutama gaya *integrating* serta *obliging* telah menunjukkan meningkatnya produktivitas daripada karyawan. Begitu juga hasil penelitian Shih dan Susanto (2010) menyatakan manajemen konflik telah memberikan hasil signifikan serta positif terhadap kinerja karyawan terutama gaya manajemen *integrating*. Serta penelitian dari Mehrad (2015) menyimpulkan manajemen konflik telah memberikan dampak secara langsung terhadap sebuah organisasi dan menghasilkan reaksi yang signifikan terhadap kinerja dan sikap karyawan dalam suatu organisasi.

Jadi dengan demikian yang dimaksud dengan manajemen konflik adalah sebuah manajemen yang mencegah serta menyelesaikan jika adanya suatu konflik dengan solusi yang tepat dan adil.

2.1.2 Kinerja Karyawan

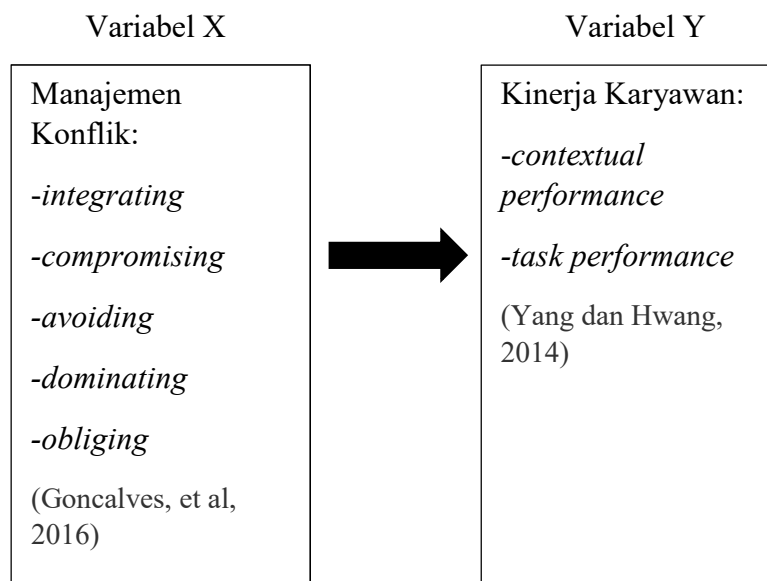
Kinerja merupakan hal yang ada di kehidupan sehari-hari bagi setiap karyawan, menurut S, Oktorina, dan Mula (2010) kinerja merupakan suatu prestasi atau pencapaian dari seorang karyawan dalam mencapai tujuan/ menyelesaikan tugas yang ada. Keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada kinerja karyawan dan bila kinerja karyawan tersebut baik maka akan menentukan juga lama bertahannya karyawan kepada organisasi tersebut. Hal ini sama adanya

dengan teori dari Florent (2010) kinerja adalah hasil prestasi seorang karyawan dalam pekerjaannya, mengerjakan tugas dengan baik serta jujur, loyal, disiplin, dapat berkerja sama dengan baik, bertanggung jawab, sopan, berkualitas, dan peningkatan kerja.

Selain dari itu Wahyudi (2006:68) menyatakan kinerja merupakan hasil gambaran performansi kerja yang telah dilakukan dalam suatu organisasi. Serta kinerja merupakan kesediaan dan kerelaan seseorang untuk menyelesaikan suatu kegiatan serta menyempurnakannya sesuai dengan yang diharapkan, Rivai dan Mulyadi (2009).

Dalam perkembangan studi mengenai kinerja, Yang dan Hwang (2014) menyatakan kinerja terbagi menjadi 2, yaitu: *contextual performance*/ kinerja kontekstual ialah kinerja yang memiliki sifat relawan dalam mengerjakan tugas yang bukan merupakan tanggung jawab pribadi secara formal. *Task performance*/kinerja tugas merupakan tingkat keefektivan seseorang dalam suatu pekerjaan untuk turut berkontribusi terhadap inti kegiatan perusahaan.

2.2 Kerangka berpikir



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

Bedasarkan uraian kerangka berpikir diatas, maka penelitian ini akan mengemukakan hipotesis, yaitu:

- $H_0 : \rho = 0 \rightarrow$ Variabel x (manajemen konflik) dan variabel y (kinerja karyawan) tidak berhubungan.
- $H_1 : \rho \neq 0 \rightarrow$ Variabel x (manajemen konflik) terhadap variabel y (kinerja karyawan) memiliki hubungan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan jenis studi korelasi. Penelitian korelasi ini memiliki tujuan untuk mengetahui adanya hubungan serta seberapa tingkat hubungan antar 2 variabel atau lebih, dengan tidak berupaya dalam mempengaruhi variabel tersebut sehingga tidak dapat dimanipulasi, dalam penelitian deskriptif dan korelasi dapat membantu peneliti dalam menggambarkan kondisi dalam konteks kuantitatif namun direfleksikan dalam variabel. (Faenkel dan Wallen, 2008:328-329).

Penelitian dengan metode deskriptif korelasi ini membantu mencari adakah hubungan antara 2 variabel berbeda dalam kurun waktu yang sama yaitu sekarang, dan mewujudkan hasil penelitiannya dalam bentuk/sifat deskriptif yaitu menggambarkan situasi dengan apa adanya sesuai variable atau keadaan sebenarnya.

3.2 Variabel dan Skala Pengukuran

Sugiyono (2008:58) variabel merupakan segala sesuatu dengan beragam macam bentuk yang ditetapkan dalam suatu penelitian untuk diteliti dan dipelajari sehingga didapatnya informasi dan kemudian diambil kesimpulannya. Variabel memiliki dua sifat, yaitu bebas dan terikat.

1. Variabel Bebas

Variabel pemberi dampak atau menjadi penyebab terhadap variabel terikat. Manajemen konflik yang terdiri dari *integrating*, *compromising*, *avoiding*, *dominating*, *obliging* yang merupakan variabel bebas.

2. Variabel Terikat

Variabel menjadi akibat atau yang dipengaruhi daripada variabel bebas. Kinerja karyawan yang terdiri dari *contextual performance* dan *task performance* merupakan variabel terikat.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert merupakan alat yang mengukur hubungan pada 2 variabel, variabel bebas dan variabel terikat yang menilai pandangan, opini dan sikap dari subjek yang diteliti (Jonathan dan Ely 2010:80). Berikut adalah table penilaian jawaban yang mencerminkan skala pengukuran likert.

Tabel 3.1 Skor Penilaian Likert

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju(S)	4
Ragu-ragu(RR)	3
Tidak Setuju(TS)	2
Sangat Tidak Setuju(STS)	1

(Sumber: Sugiyono, 2008;133)

Untuk mengetahui variabel dan skala pengukuran yang digunakan disajikan pada tabel 3.2.

Table 3.2 Variabel dan Skala Pengukurannya.

Variabell	Sub Variabel	Skala Pengukuran
Manajemen Konflik	- <i>integrating</i> - <i>compromising</i> - <i>avoiding</i> - <i>dominating</i> - <i>obliging</i>	Likert
Kinerja Karyawan	- <i>contextual performance</i> - <i>task performance</i>	Likert

3.3 Teknik Sampling

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sensus. Teknik sensus yang juga disebut dengan sampling jenuh, dimana semua anggota dalam suatu populasi dijadikan sebagai sampel (Sugiyono, 2002). Teknik sensus digunakan untuk mengumpulkan data dari seluruh komunitas diselidiki satu per satu. Teknis sensus ini dianggap cara yang tidak efisien dan memerlukan lebih banyak tenaga serta biaya, namun berhubung populasi karyawan *sales & marketing* di XYZ Bali Kuta hanya sejumlah 30 orang maka peneliti memutuskan untuk menggunakan teknik sensus.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Data merupakan fakta-fakta yang dapat diolah untuk menyusun informasi mengenai sebuah keperluan (Arikunto, 2002). Data dibagi menjadi dua menurut sumber pengumpulannya.

1. Data primer diperoleh dari pengumpulan data oleh peneliti, instrument yang akan dipakai dalam pengumpulan data ini adalah kuesioner/angket, jawaban atas kuesioner dari responden pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan. Serta observasi lapangan langsung oleh peneliti.
2. Data sekunder diperoleh dari jurnal penelitian yang terkait dengan topik dan bahasan dalam penelitian kali ini.

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis yang akan diterapkan adalah metode deskripsi dengan tabulasi frekuensi dan metode korelasi dengan menggunakan rank spearman.

1. Metode Deskripsi

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan analisa kuantitatif dengan instrumen data statistik yang bersifat deskriptif. Bertujuan untuk mendeskripsikan data pada setiap variabel penelitian terutama untuk melihat gambaran umum tentang tanggapan responden yang dibuat dengan cara mengkategorikannya Sugiono (2008:14). Dalam menentukan sebuah kategori dibutuhkan nilai minimum serta nilai maksimum sebagai indeks dan intervalnya. Interval tersebut dapat dihitung menggunakan rumus *struges*, sebagai berikut :

- Pada pertanyaan variabel manajemen konflik memiliki 8 pertanyaan dengan pilihan 1-5 skor, maka bobot nilainya adalah :

$$SS = 8 \times 5 = 40$$

$$SK = 8 \times 4 = 32$$

$$RR = 8 \times 3 = 24$$

$$TS = 8 \times 2 = 16$$