

# PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP PRODUKTIVITAS AGEN PADA PT. BNI LIFE INSURANCE CABANG PEKANBARU

Oleh

Elida Gultom

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau

Jln. HR Subrantas KM 12 Telp (0761) 63237 Fax (0761) 63366

E-mail : gultom\_elida@yahoo.com

**Abstract:** *This study aims to determine the effect of conflict management on the productivity of agents at PT. BNI Life Insurance Pekanbaru Branch. Total population of 63 people with a sample of 63 respondents where the sampling technique using premises using census samples. The method of collecting data using a questionnaire. The data analysis technique used is simple linear regression with SPSS 17 for Windows tool. The results show that there is a significant effect of conflict management on agent productivity. Based on the results of analysis, it is known that  $t_{count} > t_{table}$  ( $6.029 > 2.000$ ) with probability ( $0.00 < 0.05$ ) So for the variable conflict management partially significant effect on agent productivity This means  $H_0$  accepted and reject  $H_a$ . From the test results determination, Contribution of conflict management variable (X) influence agent productivity variable (Y) equal to 37,3% and balance 62,7% influenced by other variable not examined in this research. Recommendations given to improve the productivity of agents is the leader should not borednya give motivation and passion to the agent*

**Keywords:** *Conflict Management and Productivity*

## A. PENDAHULUAN

Setiap tahun pertumbuhan rata-rata premi asuransi di Indonesia sebesar 23%, sementara pertumbuhan aset dari perusahaan asuransi tersebut sekitar 25%. Dengan pertumbuhan industri yang semakin pesat setiap tahunnya diharapkan perkembangan perusahaan asuransi di Indonesia bisa menjadi penggerak perekonomian Indonesia lebih baik.

Perusahaan asuransi jiwa merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa, dimana jasa yang diberikan oleh perusahaan asuransi jiwa adalah berupa jasa proteksi atau perlindungan terhadap kerugian keuangan yang diakibatkan oleh kematian, cacad, biaya kesehatan dan menua sehingga perusahaan dalam memasarkan produknya mengalami kesulitan karena produk yang akan dipasarkannya itu bukan merupakan produk yang dapat dilihat atau berwujud.

Didalam perusahaan asuransi yang menjadi titik fokus dari seluruh aktivitas pemasaran yang mendistribusikan produk-produk yang akan dijual dengan cara penjualan langsung (*direct selling*) adalah

departemen pemasaran dan keagenan. Hubungan kerja antara agen asuransi (perseorangan) dan perusahaan asuransi (badan hukum) terdapat beberapa konsep yang antara lain: (1) Agen sebagai *employee*, dengan demikian hubungan kerjanya sebagaimana layaknya *employee* dan *employer*, (2) Agen sebagai partner/mitra kerja, dengan demikian statusnya bukan sebagai *employee* tetapi sebagai mitra yang kedudukannya setara.

Sebagaimana Ikatan Agen Asuransi Indonesia (IAAI) menjelaskan bahwa: (1) Status agen asuransi bukan sebagai karyawan telah disebutkan dalam kontrak kerja. Mereka bekerja dengan biaya operasional ditanggung sendiri (2) Agen asuransi tidak dapat dimasukkan sebagai karyawan. Sebab, karakteristik ini tidak sama. Bahkan, posisi agen dianggap sangat lemah.

Berdasarkan pengamatan peneliti, saat ini hampir seluruh perusahaan asuransi menerapkan konsep agen sebagai mitra kerja. Hal ini mengakibatkan tingkat *turnover* agen pada perusahaan asuransi

sangat tinggi. Sementara dalam teori manajemen menerangkan bahwa tingkat perpindahan karyawan yang tinggi akan merugikan perusahaan baik dari segi waktu, tenaga maupun biaya. Hal ini disebabkan karena perusahaan akan melakukan penarikan karyawan baru lagi, menyeleksi, melatih, dan mengembangkan karyawan baru yang akan menggantikan posisinya.

Produktivitas adalah perbandingan antara hasil-hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan atau perbandingan jumlah produksi (*output*) dengan sumber daya yang digunakan (*input*). Produktivitas agen asuransi sama halnya dengan produktivitas karyawan yang berada diperusahaan-perusahaan lainnya yaitu merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang atau individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Penilaian hasil dari produktivitas agen biasanya dapat terlihat dari kualitas dan kuantitas *output* serta kemahirannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Tingkat *turnover* agen pada PT BNI Life Insurance Cabang Pekanbaru termasuk tinggi hal ini disebabkan oleh beberapa sebab yaitu : 1) Status agen pada PT BNI Life Insurance bukan sebagai karyawan tetapi sebagai mitra. 2) Agen baru cenderung mau bergabung menjadi agen hanya sebagai batu loncatan untuk mencari pekerjaan yang lebih menarik. 3) Adanya konflik kerja dan dimana penyelesaian konflik tersebut kurang teratasi dengan baik. 4) Tidak adanya gaji pokok membuat agen mencari pekerjaan lain. 5) Adanya kebijakan perusahaan dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja agen. Dimana agen yang tidak produktif selama 3 bulan akan di demosi secara otomatis.

Tingkat *turnover* agen sangat mempengaruhi produktivitas agen, salah satu penyebab *turover* adalah adanya konflik kerja. Konflik kerja adalah proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung sehingga menyebabkan adanya persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi, sikap emosional, perbedaan status, tujuan, nilai

atau persepsi serta ketidaksesuaian antara tujuan dan peluang untuk mencampuri usaha pencapaian tujuan pihak lain dalam memperoleh kemenangan.

Fenomena konflik kerja yang terjadi pada Agen PT BNI Life Insurance Pekanbaru tersebut tidak berhenti pada situasi itu saja tapi dapat berlanjut menjadi sebuah beban pada agen itu sendiri. Kemampuan agen dalam menghadapi konflik/tekanan tentu saja tidak sama. Hal ini akan sangat berbahaya bagi agen

Tingkat *turnover* agen pada PT BNI Life Insurance Cabang Pekanbaru termasuk tinggi hal ini disebabkan oleh beberapa sebab yaitu : 1) Status agen pada PT BNI Life Insurance bukan sebagai karyawan tetapi sebagai mitra. 2) Agen baru cenderung mau bergabung menjadi agen hanya sebagai batu loncatan untuk mencari pekerjaan yang lebih menarik. 3) Adanya konflik kerja dan dimana penyelesaian konflik tersebut kurang teratasi dengan baik. 4) Tidak adanya gaji pokok membuat agen mencari pekerjaan lain. 5) Adanya kebijakan perusahaan dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja agen. Dimana agen yang tidak produktif selama 3 bulan akan di demosi secara otomatis.

Tingkat *turnover* agen sangat mempengaruhi produktivitas agen, salah satu penyebab *turover* adalah adanya konflik kerja. Konflik kerja adalah proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung sehingga menyebabkan adanya persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi, sikap emosional, perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi serta ketidaksesuaian antara tujuan dan peluang untuk mencampuri usaha pencapaian tujuan pihak lain dalam memperoleh kemenangan.

Fenomena konflik kerja yang terjadi pada Agen PT BNI Life Insurance Pekanbaru tersebut tidak berhenti pada situasi itu saja tapi dapat berlanjut menjadi sebuah beban pada agen itu sendiri. Kemampuan agen dalam menghadapi konflik/tekanan tentu saja tidak sama. Hal

ini akan sangat berbahaya bagi agen yang memiliki daya tahan terhadap masalah/tekanan yang rendah karena mereka dalam keadaan suasana serba salah sehingga berdampak pada produktivitas agen

Seperti yang diungkapkan Veithzal dan Ella (2011:999) bahwa konflik dapat mempunyai dampak positif dan negatif terhadap kinerja perusahaan, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik itu dikelola. Untuk setiap perusahaan, tingkat optimal konflik yang terjadi dapat dianggap sangat berguna, membantu kinerja keberhasilan yang positif. Disatu pihak, ketika tingkat konflik terlalu rendah, kinerjanya bisa buruk. Dilain pihak, jika tingkat konflik menjadi terlalu tinggi akan berakibat kekacauan yang dapat pula mengancam kelangsungan perusahaan. Oleh karena itu konflik menjadi salah satu hal yang dapat menjadi hambatan atau ganjalan yang sering dihadapi oleh sebuah perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan.

Manajemen konflik sangat berpengaruh bagi anggota organisasi. Pemimpin organisasi dituntut menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu organisasi. Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan interpretasi. Bagi pihak luar sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Dalam hal manajemen konflik seorang pimpinan atau manajer tidak hanya wajib menekan dan memecahkan konflik yang terjadi, tetapi juga wajib untuk mengelola/memanej konflik sehingga aspek-aspek yang membahayakan dapat dihindari

dan ditekan seminimal mungkin, dan aspek-aspek yang lain menguntungkan dikembangkan semaksimal mungkin.

Pentingnya sebuah penyelesaian suatu konflik secara tepat perlu dilakukan oleh organisasi untuk menjalankan dan mengembangkan kegiatannya guna mencapai tujuan. Oleh karena itu, diperlukan hasil-hasil penelitian mengenai aspek-aspek penanganan suatu konflik, tak terkecuali pada PT BNI Life Insurance Cabang Pekanbaru pastilah banyak konflik yang pernah dilalui. Baik itu konflik internal maupun eksternal.

Dari hasil pra survei dilapangan, beberapa penyebab konflik kerja yang sering terjadi pada di PT. BNI Life Insurance Cabang Pekanbaru antara lain : 1. Diantara agen sering terjadi perebutan nasabah, 2) Adanya ketidakadilan leader dalam memperlakukan bawahanya. 3) Adanya sikap kesalahpahaman antara agency support dengan agen, 4) lambanya pelayanan dari kantor pusat yang berhubungan dengan pelayanan nasabah. 5) Konflik kerja yang disebabkan oleh adanya sikap kurang menghargai agen baru terhadap agen senior.

Berdasarkan latar belakang diatas dan betapa pentingnya penanganan konflik secara tepat, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Agen Pada PT BNI Life Insurance Cabang Pekanbaru.

### **Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu kelompok tertentu. Hal ini meliputi aspek yang ditimbulkan oleh pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkandari pengaruh manusia terhadap organisasi. Menurut Rivai dan Deddy (2011:171) Perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang mempelajari studi secara sistematis tentang perilaku, struktur dan proses di dalam organisasi. Isu

utama perilaku organisasi adalah hubungan antarmanusia dalam organisasi dan organisasi diciptakan oleh manusia untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut Nimran dalam Sopiah (2008:4), Perilaku organisasional adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku manusia didalam organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan yang didapat untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Nimran dalam Sopiah (2008:6) mengatakan tujuan memahami perilaku organisasional adalah sebagai berikut:

1. **Prediksi.** Bisa memprediksi perilaku orang lain merupakan suatu keuntungan besar karena dengan begitu kita dapat menjalin komunikasi dengan baik dengan orang tersebut. Dengan bisa memprediksi perilaku orang lain, kita dapat berpikir, bersikap, dan bertindak dengan tepat dalam komunikasi dengan orang tersebut. Dengan demikian mis-comunication bisa diminimalisasi.
2. **Eksplanasi.** Tujuan mempelajari perilaku organisasional adalah untuk menjelaskan berbagai peristiwa yang terjadi dalam organisasi. Eksplanasi berarti kita akan berusaha menjawab pertanyaan "mengapa" suatu peristiwa terjadi, mengapa karyawan kita malas, mengapa kinerja karyawan rendah, mengapa tingkat absensi tinggi, dll.
3. **Pengendalian.** Tujuan ketiga mempelajari perilaku organisasional adalah untuk mengendalikan. Semakin banyak perilaku individu atau kelompok dalam organisasi yang dapat diprediksi dengan tepat, dapat dijelaskan dengan baik, maka pemimpin organisasi itu akan semakin mudah melakukan fungsi pengendalian atas karyawannya sehingga perilaku individu maupun kelompok akan menjadi positif dan fokus pada pencapaian tujuan. Di sisi lain, perilaku yang destruktif, yang kurang baik, bisa dihindari atau dicegah.

## **Manajemen Konflik**

Manajemen adalah suatu sikap atau proses untuk mengatur atau mengawasi kerja seseorang dalam organisasi. Karena manajemen merupakan proses penting yang menggerakkan organisasi. Tanpa adanya manajemen yang efektif tidak ada usaha yang berhasil cukup lama.

Secara umum dikatakan konflik sebagai suatu hal yang tidak dapat dielakan dalam perusahaan, akan tetapi dapat diselesaikan dan diredakan pada tahap yang paling minimum dan tidak mengganggu kelancaran jalannya perusahaan.

Ada beberapa pengertian konflik menurut para ahli manajemen antara lain: menurut Wirawan (2010:5) konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola pikir dan interaksi yang menghasilkan keluaran konflik. Rivai dan Ella (2011:999) mengatakan konflik kerja adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Dan menurut Hasibuan (2009:199) pengertian konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Konflik akan menimbulkan ketegangan, konfrontasi, perkelahian, dan frustrasi jika tidak dapat diselesaikan.

Sedangkan pengertian manajemen konflik menurut Wirawan (2010:129) manajemen konflik merupakan proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkan untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Menurut Ade Florent dalam (2016:16) manajemen konflik merupakan cara yang dilakukan oleh pimpinan dalam

menstimulasi konflik, mengurangi konflik dan menyelesaikan konflik yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan produktivitas organisasi.

### Indikator Manajemen Konflik

Menurut Irawan (2011:131), aspek-aspek dalam manajemen konflik adalah antara lain :

1. Pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga. Manajemen konflik bisa dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik untuk menyelesaikan konflik yang dihadapinya. Pihak ketiga bisa berupa suatu organisasi atau perusahaan, dimana pihak-pihak yang terlibat menjadi anggota atau pegawainnya.
2. Strategi konflik. Proses penyusunan strategi konflik sebagai rencana untuk memanajemeni konflik.
3. Mengendalikan konflik. Bagi pihak-pihak yang terlibat konflik, manajemen konflik merupakan aktivitas untuk mengendalikan dan mengubah konflik demi menciptakan keluaran konflik yang mnguntungkan atau minimal tidak merugikannya.
4. Resolusi konflik. Jika manajemen konflik dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik, hal ini bertujuan untuk menciptakan solusi konflik yang menguntungkan.

Sedangkan menurut Winardi Dalam Sekar (2013:25) mengemukakan aspek-aspek dalam manajemen konflik, meliputi:

1. Manajemen konflik destruktif. Meliputi *conflict engagement* (menyerang dan lepas kontrol), *withdrawal* (menarik diri dari situasi tertentu) yang kadang-kadang sangat menakutkan sehingga menjauhkan diri ketika menghadapi konflik dengan cara menggunakan mekanisme pertahanan diri, dan *compliance* (menyerah dan tidak membela diri)
2. Manajemen konflik konstruktif. *Positive problem solving* yang terdiri dari kompromi dan negosiasi. Kompromi adalah suatu bentuk akomodasi dimana pihak-pihak yang terlibat mengurangi

tuntutannya agar tercapai penyelesaian terhadap perselisihan yang ada. Sedangkan negosiasi adalah suatu cara untuk menetapkan suatu keputusan yang dapat disepakati dan diterima oleh dua pihak dan menyetujui apa dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan dimasa mendatang.

Berdasarkan beberapa uraian aspek-aspek dalam manajemen konflik diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa indikator dalam manajemen konflik, antara lain:

1. Strategi Konflik, adapun Indikator:
  - a. Bersaing : Dimana seseorang akan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk menenangkan konflik
  - b. Kerjasama: Upaya bernegosiasi untuk menciptakan solusi alternatif yang sepenuhnya memuaskan pihak-pihak yang terlibat konflik.
  - c. Menghindar : Kedua belah pihak berusaha menghindari konflik, bisa berupa : menjauhkan diri dari pokok masalah, menunda pokok masalah sehingga waktu yang tepat, atau menarik diri dari konflik yang mengancam dan merugikan
2. Mengendalikan konflik. Indikator :
  - a. Bersikap Konstruktif: Membangun dan mengembangkan hubungan ke arah yang positif.
  - b. Berkomunikasi secara terbuka: Membuat sebuah pola komunikasi yang sehat sejak awal berhubungan
  - c. Bersikap fair: Bersikap fair dan menerima bagian dan tanggungjawab dari suatu masalah dan meminta maaf bila diperlukan
3. Resolusi Konflik, Indikator
  - a. Kompromi: Menyelesaikan konflik melalui pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bersangkutan.
  - b. Konfrontasi: Dimana pihak-pihak yang saling berhadapan menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain dan

dengan kepemimpinan yang terampil dan kesediaan menerima penyelesaian suatu penyelesaian konflik yang rasional sering dapat ditemukan.

- c. Islah atau Damai: Proses menyelesaikan konflik yang dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik itu sendiri secara musyawarah.

## Produktivitas

*International Labour Organization* (ILO) yang dikutip oleh Hasibuan (2005:127) mengungkapkan bahwa secara lebih sederhana maksud dari produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung. Sumber tersebut dapat berupa: (1) Tanah, (2) Bahan baku dan bahan pembantu, (3) Pabrik, mesin-mesin dan alat-alat dan (4) Tenaga kerja.

Menurut Soeprihanto dalam Triton (2007:80), produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara hasil-hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan atau perbandingan jumlah produksi (*output*) dengan sumber daya yang digunakan (*input*).

Sinungan (2000:12) mengartikan produktivitas sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masukan yang sebenarnya. Produktivitas juga diartikan sebagai :

- a. Perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil
- b. Perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satu-satuan (unit) umum.

Menurut Anoraga (2005:56), ada 10 faktor yang sangat diinginkan oleh para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, yaitu: (1) pekerjaan yang menarik, (2) upah yang baik, (3) keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan, (4) etos kerja (5) lingkungan atau sarana kerja yang baik, (6) promosi dan perkembangan diri

mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan, (7) merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi, (8) pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi, (9) kesetiaan pimpinan pada diri sipekerja, dan (10) Disiplin kerja yang keras.

## Indikator Produktivitas

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada diperusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Menurut Sutrisno (2010: 211), Untuk mengukur produktivitas kerja diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan. Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada ketrampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.
2. Meningkatkan hasil yang dicapai. Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.
3. Semangat Kerja. Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemaren. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam suatu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.
4. Pengembangan Diri. Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab, semakin kuat tantangannya,

pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

5. Mutu. Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.
6. Efisiensi. Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

### **Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Agen**

Konflik berkaitan erat dengan perasaan (emosi) manusia, seperti perasaan diabaikan, disepelekan, dan tidak dihargai oleh kawan seprofesi, atasan, maupun terhadap orang-orang yang menjadi bawahan. Perasaan tidak dihargai dan disepelekan seringkali muncul ketika distribusi informasi organisasi tidak terkomunikasikan dengan baik sesuai standar operasional prosedur yang telah disepakati bersama. Keadaan seperti ini dapat mempengaruhi seseorang dalam melakukan pekerjaan yang terlalu sering berbuat salah. Seperti yang diungkapkan oleh Rivai dan Ella (2011:999) bahwa konflik dapat mempunyai dampak positif dan negatif terhadap kinerja perusahaan, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik itu dikelola. Untuk setiap perusahaan, tingkat optimal konflik yang terjadi dapat dianggap sangat berguna, membantu kinerja keberhasilan yang positif. Disatu pihak, ketika tingkat konflik terlalu rendah, kinerjanya bisa buruk. Dilain pihak, jika tingkat konflik menjadi terlalu tinggi akan berakibat kekacauan yang dapat pula mengancam kelangsungan perusahaan.

Hasibuan (2009 :201) mengatakan: 1) persaingan sehat harus selalu diciptakan dan dibina agar dinamika organisasi, kreativitas, introspeksi diri, pengembangan diri, moral kerja, dan produktivitas kerja karyawan meningkat sehingga tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat tercapai. 2) Konflik harus dicegaj dan diselesaikan sedini mungkin, supaya tetap terwujud kerjasama yang yang baik, terhindar dari ketegangan dan perpecahan di antara sesama karyawan. Dan 3). Persaingan yang kurang sehat akan menimbulkan konflik, sedangkan konflik yang tidak dapat diselesaikan akan mengakibatkan perpecahan sehingga tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat tidak tercapai.

### **Hipotesis**

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis dapat membuat hipotesis sebagai berikut: Diduga manajemen konflik berpengaruh terhadap produktivitas agen pada PT BNI Life Insurance Cabang Pekanbaru.

### **METODE**

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. BNI Life Insurance Cabang Pekanbaru yang beralamat di jalan Ahmad Yani No. 132 C. Kelurahan Pulau Karam, Kecamatan Sukajadi, Pekanbaru.

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang penulis kumpulkan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli yaitu diperoleh dari agen melalui kuesioner.
- b. Data sekunder, yaitu sumber data penelitian secara tidak langsung melalui media perantara dan sudah diolah. Data ini diambil dari data-data yang telah dimiliki oleh pihak terkait, seperti sejarah perusahaan, lokasi, struktur organisasi dan data-data yang mendukung lainnya.

## Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2013:115), Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah seluruh agen pada PT. BNI Life Insurance Cabang Pekanbaru yaitu sebanyak 64 orang (berdasarkan data Agen pada akhir tahun 2016).

Sugiyono (2013:116), mengatakan “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diperlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili).

Dalam menentukan jumlah sampel pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *sampling jenuh/sensus* yaitu teknik penentuan jumlah sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2013:122). Mengingat bahwa jumlah agen PT. BNI Life Insurance Cabang Agency Pekanbaru yaitu sebanyak 63 orang (peneliti salah satu agen di BNI Life jadi tidak termasuk sebagai responden) maka semuanya dijadikan sampel sebanyak 63 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sampel jenuh/sensus.

## Teknik Pengumpulan Data

- Wawancara (*interview*). Yaitu teknik pengumpulan data melalui wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan maupun semua pihak terkait dalam penelitian ini.
- Angket (*Questioner*). Yaitu teknik pengumpulan data berdasarkan

penyebaran lembaran pertanyaan yang disebut dengan angket.

Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Menurut Sugiyono (2013:135) skala likert adalah digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata, dan untuk keperluan analisis kuantitatif maka jawaban itu diberikan skor antara lain:

STS	: Sangat Tidak Setuju	Skor : 1
TS	: Tidak Setuju	Skor : 2
CS	: Cukup Setuju	Skor : 3
S	: Setuju	Skor : 4
SS	: Sangat Setuju	Skor : 5

## Teknik Analisis Data

Penelitian membutuhkan suatu analisis data yang digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu. Data yang digunakan adalah data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka atau bilangan. Sesuai dengan bentuknya, data kuantitatif dapat diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistik.

## Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2013:146) instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian. Untuk menunjukkan sejauh mana instrumen penelitian dapat dipercaya dan dilakukan dengan dua pengamatan yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

Menurut Wiratna Sujarweni (2014:192), Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Daftar pertanyaan ini pada umumnya mendukung suatu kelompok

variabel tertentu. Uji validitas sebaiknya dilakukan pada setiap butir pertanyaan di uji validitasnya. Hasil  $r$  hitung kita bandingkan dengan  $r$  tabel dimana  $df = n - 2$  dengan sig 5%. Jika  $r$  tabel <  $r$  hitung maka valid.

Reliabilitas (keandalan) merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan kontruk-kontruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuisisioner. Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan. Jika nilai  $\text{Alpa} > 0,60$  maka reliabel (Wiratna Sujarweni (2014:192).

### Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data. Penggunaan uji normalitas karena pada analisis statistik parametik, asumsi yang harus dimiliki oleh data adalah bahwa data tersebut harus terdistribusi secara normal. Maksud data terdistribusi secara normal adalah bahwa data akan mengikuti bentuk distribusi normal (Santosa & Ashari, 2005:231). Uji normalitas bisa dilakukan dengan dua cara. Yaitu dengan "Normal P-P Plot" dan "Tabel Kolmogorov Smirnov". Yang paling umum digunakan adalah Normal P-P Plot. Pada Normal P-P Plot prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

### Uji Regresi Linier Sederhana

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh konflik kerja terhadap produktivitas agen, maka penulis dalam penelitian ini menggunakan analisis Regresi Sederhana dengan dibantu program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) 17.

Bentuk umum persamaan regresi sederhana menurut Riduwan, (2010:147) sebagai berikut :

$$Y = a + bX + e$$

Dimana :

Y : Produktivitas Agen

X : Manajemen Konflik

a : Konstanta (nilai Y apabila  $X_1, X_2, \dots, X_n = 0$ )

b : Nilai arah sebagai penentu ramalan (prediksi) yang menunjukkan nilai peningkatan (+) atau nilai penurunan (-) variabel Y

e : Tingkat kesalahan (*error*)

### Uji T

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen Tahap-tahap untuk melakukan uji t adalah sebagai berikut :

a. Menentukan Hipotesis

$H_0$  : Secara parsial tidak ada pengaruh signifikan

$H_a$  : secara parsial ada pengaruh

b. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat Signifkasi menggunakan  $\alpha = 5\%$  atau 0,05 adalah ukuran standar yang sering digunakan dalam penelitian

c. Menentukan  $t_{hitung}$

d. Menentukan  $t_{tabel}$

Tabel distribusi t dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df)  $n-k-1$  (dimana n adalah jumlah kasus dan k adalah jumlah variabel independen.

e. Membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$

f. Kriteria pengujian

$H_0$  diterima jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  artinya tidak ada pengaruh manajemen konflik (X) terhadap produktivitas agen (Y).

$H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  artinya ada pengaruh manajemen konflik (X) terhadap produktivitas agen (Y).

g. Kesimpulan

### Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya variabel Y yang dipengaruhi oleh variabel X. koefisien ini diperoleh dengan rumus sebagai berikut

$KP = r^2 \times 100\% \dots\dots\dots$  (Riduwan, 2010:136)

Dimana :

KP = Nilai Koefisien Diterminan

r = Nilai Koefisien Korelasi.

### HASIL

Uji validitas akan menguji masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dimana keseluruhan variabel penelitian memuat 22 item pernyataan yang harus dijawab oleh responden. Untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen kuesioner di lakukan uji validitas dengan menggunakan *product moment pearson*. Dimana hasil r hitung dibandingkan dengan r tabel dimana  $df$  (*degree of freedom*) =  $n - 2$  dengan sig 5 %. Sebuah item dikatakan valid bila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .  $df = n - 2$  ( $63 - 2$ ) = 61 maka  $r_{tabel} = 0,252$  Berikut hasil analisis uji validitas dengan menggunakan program SPSS 17.

**Tabel 3. Kesimpulan Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	Pearson Correlation	r <sub>tabel</sub>	Ket
Manajemen Konflik (X)	X1	0,525	0,252	Valid
	X 2	0,757	0,252	Valid
	X 3	0,706	0,252	Valid
	X4	0,659	0,252	Valid
	X5	0,719	0,252	Valid
	X6	0,523	0,252	Valid
	X 7	0,737	0,252	Valid
	X 8	0,754	0,252	Valid
	X 9	0,656	0,252	Valid
	X 10	0,728	0,252	Valid
Produktivitas Agen (Y)	Y1	0,774	0,252	Valid
	Y 2	0,692	0,252	Valid
	Y 3	0,835	0,252	Valid
	Y 4	0,561	0,252	Valid
	Y 5	0,736	0,252	Valid
	Y 6	0,765	0,252	Valid
	Y 7	0,833	0,252	Valid
	Y 8	0,761	0,252	Valid
	Y 9	0,754	0,252	Valid
	Y 10	0,456	0,252	Valid
	Y 11	0,567	0,252	Valid
	Y 12	0,492	0,252	Valid

Sumber: Data Primer Olahan, 2017

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan semua item pernyataan untuk pada variabel manajemen konflik (X) dan variabel produktivitas agen (Y) mempunyai nilai r hitung > r tabel. Dengan demikian diperoleh kesimpulan bahwa semua item alat ukur pada variabel manajemen konflik (X) dan manajemen konflik (Y) dinyatakan valid yang berarti nilai dari item pertanyaan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang Analisis reliabilitas penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* untuk mengidentifikasi seberapa baik item-item dalam kuisiner berhubungan antara satu dengan yang lainnya. seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, jika nilai alpha lebih besar dari 0,60 maka data yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

**Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Batas Reliabilitas	Keterangan
Manajemen konflik(X)	0,868	0,60	Reliabel
Produktivitas agen (Y)	0,760	0,60	Reliabel

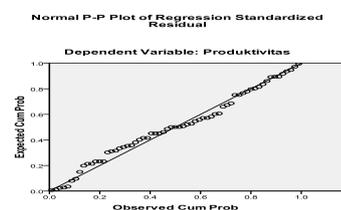
Sumber: Data Olahan,2017

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa kedua variabel yaitu manajemen konflik (X) dan produktivitas agen (Y) memiliki nilai dengan Croanbach's Alpha >0,60, dengan demikian pengukuran dapat dikatakan hasil ukuran terpercaya (reliabel) sehingga ukuran dapat diandalkan dan akan digunakan lebih lanjut untuk proses analisis selanjutnya.

### Uji Normalitas

Uji normalitas yang gunakan dalam penelitian ini yaitu dengan "*Normal P-P Plot*". Berikut gambar *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual* hasil analisis dengan menggunakan SPSS 17 yaitu sebagai berikut:

**Gambar 1. Normal P-P Plot of Regression Standardized Residul**



Dengan melihat tampilan grafik *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* dapat disimpulkan bahwa grafik normal plot, terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal. Grafik ini menunjukkan bahwa model regresi tidak menyalahi asumsi normalitas. Jadi dapat

disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini memenuhi syarat untuk menjadi model regresi yang baik karena merupakan model regresi yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

### Uji Regresi Linear Sederhana

Pada bagian ini, memberikan gambaran model regresi yang digunakan dalam penelitian atas variabel independen (manajemen konflik) dengan variabel dependen (produktivitas agen). Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan linear regression dengan bantuan program SPSS 17. Berdasarkan analisis regresi dengan bantuan program SPSS seperti terlihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 5. Analisis Regresi linear Sederhana**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23.304	4.388		5.311	.000
Manajemen Konflik	.630	.105	.611	6.029	.000

a. Dependent Variable: Produktivitas

Sumber: Data primer di Olah, 2017

Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana diperoleh koefisien regresi *Understandarized Coefficient B* maka dapat diperoleh persamaan linear sederhana sebagai berikut:

$$Y = 23.304 + 0,630X$$

Persamaan regresi linear sederhana diatas dapat dilihat:

1. Nilai konstanta sebesar 23.304 menunjukkan bahwa jika tidak ada manajemen konflik maka angka produktivitas agen akan bernilai 23.304.
2. Koefisien regresi manajemen konflik sebesar 0.630 artinya apabila ada kenaikan variabel manajemen konflik sebesar satu satuan akan menyebabkan terjadinya kenaikan produktivitas agen sebesar 0,630 dengan asumsi variabel yang lain tetap.

### Uji T

Untuk menguji hipotesis dilakukan dengan uji t. Berdasarkan pada hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS 17 diperoleh besarnya nilai koefisien regresi variabel manajemen konflik (X) terhadap produktivitas agen (Y) dapat dilihat pada tabel berikut ini;

**Tabel 6. Uji T (Uji Parsial)**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23.304	4.388		5.311	.000
Manajemen Konflik	.630	.105	.611	6.029	.000

a. Dependent Variable: Produktivitas

Sumber : Data Olahan, 2017

Berdasarkan tabel 6 diatas maka dapat dibuktikan kebenaran hipotesis yang penulis ajukan secara parsial untuk variabel manajemen konflik terhadap produktivitas agen dengan ketentuan sebagai berikut:

#### a. Formula Hipotesis

Ho : Tidak ada pengaruh manajemen konflik (X) terhadap produktivitas agen (Y) pada PT. BNI Life Insurance Cabang Pekanbaru

Ha : Ada pengaruh manajemen konflik (X) terhadap produktivitas agen (Y) pada PT. BNI Life Insurance Cabang Pekanbaru

#### b. Menentukan level of signifikan $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan ( $\alpha / 2; n-k$ ) = $0,05/2; 63-1 = 0,025 : 61 = 2.000$ .

#### c. Kriteria pengujian

Ho: diterima Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  dan nilai probabilitas  $> 0,05$

Ho: ditolak Jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  dan nilai probabilitas  $< 0,05$

#### d. Nilai $t_{hitung}$ dan probabilitas

Nilai  $t_{hitung}$  variabel manajemen konflik = 6.029 dan nilai probabilitas 0.00

#### e. Kesimpulan

Dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  diketahui bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6.029 > 2.000$ ) dan probabilitas ( $0,00 < 0,05$ ). Maka untuk variabel manajemen konflik secara parsial berpengaruh signifikan terhadap

produktivitas agen Artinya Ho diterima dan menolak Ha.

### Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan variabel bebas (manajemen konflik) terhadap variabel terikat (produktivitas agen yang ditunjukkan dalam persentase. Apabila nilai R mendekati +1 maka secara bersama-sama variabel-variabel bebas tersebut mempunyai hubungan positif yang cukup kuat. Berikut hasil pengolahan data dengan menggunakan bantuan SPSS 17 yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel. 7. Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>a</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.611 <sup>a</sup>	.373	.363	4.143

a. Predictors: (Constant), Manajemen Konflik

b. Dependent Variable: Produktivitas

Sumber: Data Olahan, 2017

Berdasarkan tabel 7 diatas, diperoleh nilai R = 0,373 positif artinya manajemen konflik (X) berpengaruh positif pada produktivitas agen (Y). R Square = 0,373 artinya manajemen konflik (X) memberi kontribusi sebesar 37,3 % terhadap produktivitas agen dan sisanya sebesar 62,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas di dalam penelitian ini.

### PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa manajemen konflik berpengaruh terhadap produktivitas agen pada PT BNI Life Insurance Cabang Pekanbaru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6.029 > 2.000$ ) dan probabilitas ( $0,00 < 0,05$ ). Maka dengan demikian untuk variabel manajemen konflik secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas agen Artinya Ho diterima dan menolak Ha.

Hasil R<sup>2</sup> maka sumbangan variabel manajemen konflik (X) mempengaruhi variabel produktivitas agen (Y) sebesar 37,3% dan sisanya sebesar 62,7 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat.

Rivai dan Ella (2011:999) bahwa konflik dapat mempunyai dampak positif dan negatif terhadap kinerja perusahaan, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik itu dikelola. Untuk setiap perusahaan, tingkat optimal konflik yang terjadi dapat dianggap sangat berguna, membantu kinerja keberhasilan yang positif. Disatu pihak, ketika tingkat konflik terlalu rendah, kinerjanya bisa buruk. Dilain pihak, jika tingkat konflik menjadi terlalu tinggi akan berakibat kekacauan yang dapat pula mengancam kelangsungan perusahaan. Hasibuan (2009:201) mengatakan: 1) persaingan sehat harus selalu diciptakan dan dibina agar dinamika organisasi, kreativitas, introspeksi diri, pengembangan diri, moral kerja, dan produktivitas kerja karyawan meningkat sehingga tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat tercapai.

### SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka hasil penelitian tentang pengaruh manajemen konflik terhadap produktivitas agen pada PT BNI Life Insurance Cabang Pekanbaru dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari manajemen konflik terhadap produktivitas agen pada PT BNI Life Insurance Cabang Pekanbaru. Dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  diketahui bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6.029 > 2.000$ ) dan probabilitas ( $0,00 < 0,05$ ). Maka untuk variabel manajemen konflik secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas agen Artinya Ho diterima dan menolak Ha.
2. Dari hasil R<sup>2</sup> maka sumbangan variabel manajemen konflik (X) mempengaruhi variabel produktivitas agen (Y) sebesar 37,3% dan sisanya sebesar 62,7 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

3. Hasil analisis deskriptif secara keseluruhan nilai rata-rata (*mean*) instrumen variabel manajemen konflik pada PT BNI Life Insurance Cabang Pekanbaru sebesar 4,17 hal ini menunjukkan bahwa responden secara total rata-rata berada pada kategori tingkat skala “*setuju*”. Secara keseluruhan nilai rata-rata (*mean*) produktivitas agen pada PT BNI Life Insurance Cabang Pekanbaru sebesar 4,13 hal ini menunjukkan bahwa secara total rata-rata berada pada kategori tingkat skala “*setuju*”.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Anoraga, Pandji.(2005). *Psikologi Kerja*, Cetakan ke-3. Rineke Cipta, Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar Kunci Keberhasilan*, Haji Masagung: Jakarta.
- Wulandari Istomo, Sofi. (2013). *Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Yogyakarta*. Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosdakarya, Bandung.
- Nawawi, Hadari, (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Riduwan (2010), *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Alfabeta, Bandung
- Rivai Veithzal & Ella Jauvani Sagala (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, Cetakan Ke-4, Rajawali Pers, Jakarta.
- Sopiah, (2008). *Perilaku Organisasi*, Andi: Yogyakarta.
- Sinungan, Muchdarsyah, (2000), *Produktifitas Apa Dan Bagaimana*, Cetakan Keempat, Bumi Aksara, Jakarta.
- \_\_\_\_\_(2005). *Produktivitas*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono (2006). *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi Dengan Metode R&D*, Alfabeta, Bandung.
- \_\_\_\_\_, (2007). *Statistika Untuk Penelitian*, Penerbit CV ALFABETA Bandung.
- Simamora, Hendri. (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*.STIE YKPN Yogyakarta.
- Silaban, Bernard E. dan Novrisca (2012), *Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT RSP)*, Jurnal, ESENSI Volume 15 No.1/April 2012, Institut Bisnis Nusantara : Jakarta.
- Sutrisno, Edy (2010), *Budaya Organisasi*, Penerbit Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- Triton PB, (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia : Perspektif Partnership dan Kolektivitas*. Penerbit Tugu, Yogyakarta.
- Wayan, Darmadi.(2007), *Kepemimpinan Partisipasif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*. Fakultas Ekonomi Universitas Janabadra, Yogyakarta
- Wulandari Istomo,Sofi.(2013). *Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta*. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Wirawan. (2010). *Konflik dan Manajemen Konflik Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Humanika: Jakarta.