

**PENGARUH KONFLIK DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN**  
(Study pada kantor wilayah PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Manado)

*Conflict and Leadership Influence on Employee Performance*  
(Case Study at The Regional Office of PT. PLN (Persero) Region Suluttenggo Manado)

Oleh :  
Marchell Pangemanan<sup>1</sup>  
Joyce Lapien<sup>2</sup>  
Rita Taroreh<sup>3</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen  
Universitas Sam Ratulangi Manado

Email

[<sup>1</sup>achell.pangemanan@yahoo.com](mailto:achell.pangemanan@yahoo.com)

[<sup>2</sup>Joyce\\_lapien@yahoo.com](mailto:Joyce_lapien@yahoo.com)

[<sup>3</sup>rita.taroreh@yahoo.com](mailto:rita.taroreh@yahoo.com)

**Abstrak:** Organisasi tidak dapat menghindari terjadinya konflik. Hanya bisa menyelesaikan konflik melalui kepemimpinan yang handal. Konflik dan Kepemimpinan diduga mempunyai peran yang penting dan perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan/organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh konflik dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan sebanyak 61 responden dari populasi 156 karyawan yang tidak termasuk pimpinan pada PT.PLN Wilayah Suluttenggo Manado. Metode penelitian asosiatif dan teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan konflik dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial menunjukkan konflik berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ada baiknya manajemen PT.PLN Wilayah Suluttenggo Manado, harus terus mempererat hubungan antara pimpinan dan bawahan agar supaya kedepannya tidak akan pernah terjadi konflik dalam organisasi tersebut yang mungkin akan mempengaruhi kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Konflik, Kepemimpinan, Kinerja Karyawan.

**Abstract:** Organizations can not avoid the conflict. The company can only solve the conflict through a reliable leadership. Conflict and Leadership is thought to have an important role and need to be considered for improving the performance of employees within a company or organization. This study aims to determine the effect of conflict and leadership on employee performance. The sample used as many as 61 respondents from a population of 156 employees who are among the leaders in the region PT.PLN Suluttenggo Manado. Associative research methods and analytical techniques used multiple linear regression. The results of the study to simultaneously show a conflict and leadership affect the performance of the employee's performance. Partially, the results showed no significant conflicts but the effect on employee performance and leadership have a significant effect on employee performance. The management of PT.PLN Suluttenggo Manado region, should have to continue to strengthen the relationship between leaders and subordinates, so that the future will never be a conflict in the organization, which may affect employee performance

**Keywords:** Conflict, Leadership, Employee Performance

---

**PENDAHULUAN****Latar Belakang**

Sebagai suatu sistem organisasi yang terdiri dari bermacam-macam komponen-komponen (subsistem) yang saling terkait dan berhubungan satu sama lain dan dalam proses kerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Kast dalam Hakim,2007). Terciptanya keselarasan kerja bisa terwujud jika individu dan kelompok yang ada dalam organisasi tersebut menciptakan suatu kerjasama yang saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian organisasi. Dalam proses interaksi antar subsistem, pasti terjadi suatu ketidakselarasan maupun ketidakcocokan antar individu yang merupakan anggota organisasi. Ketidakcocokan tersebut pada ujungnya akan memunculkan ketegangan yang menciptakan suatu konflik. Ketegangan dapat muncul, baik antar inidvidu maupun antar kelompok dalam organisasi. Banyak factor yang melatarbelakangi terjadinya ketegangan maupun ketidakcocokan tersebut, antara lain: sifat pribadi yang berbeda, komunikasi yang buruk, adanya perbedaan nilai, dan sebagainya. Perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke konflik (Hakim, 2007).Seperti yang diungkapkan oleh Mangkuprawira (2007) bahwa nampaknya fenomena konflik bersifat universal. Konflik seperti analog dengan sesuatu yang negatif, timbulnya stress, dan kekerasan fisik dan nonfisik. Sebagian besar dari kita masih memandang konflik sebagai hal yang harus di hindari bukan suatu realita yang harus dikelola. Padahal dinamika kehidupan berorganisasi dalam bentuk, jenis dan ukuran apapun, pasti mengenal konflik bentuk, jenis dan ukuran apapun, pasti mengenal konflik dalam tubuhnya.

**Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh konflik dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

**TINJAUAN PUSTAKA****Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses melalui mana kesesuaian optimal diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performansi yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya (Hall T. Douglas 2011).

**Pengertian Konflik**

Konflik peran merupakan hasil dari ketidak konsistenan harapan-harapan berbagai pihak atau persepsi adanya ketidakcocokan antara tuntutan peran dengan kebutuhan, nilai-nilai individu, dan sebagainya. Sebagai akibatnya, seseorang yang mengalami konflik peran akan berada dalam suasana terombang-ambing, terjepit, dan serba salah. Ciri-ciri seseorang yang berada dalam konflik adalah sebagai berikut: (a) mengerjakan hal-hal yang tidak perlu; (b) terjepit diantara dua atau lebih kepentingan yang berbeda (atasan dan bawahan); (c) mengerjakan sesuatu yang diterima oleh pihak yang satu tetapi tidak oleh yang lain; (d) menerima perintah/permintaan yang bertentangan, (e) mengerjakan sesuatu atau berhadapan dengan keadaan dimana saluran komando dalam organisasi tidak dipatuhi. (Nimran,2007: 87-88).

**Pengertian Kepemimpinan**

Teori ini menjelaskan bahwa kinerja kelompok adalah hasil dari interaksi dari dua faktor. Faktor-faktor ini dikenal sebagai gaya kepemimpinan dan situasional. Kedua faktor ini akan dibahas bersama dengan aspek lain dari teori Fiedler. Model Fiedler, efektivitas kepemimpinan adalah hasil interaksi antara gaya kepemimpinan dan karakteristik lingkungan tempat pemimpin bekerja"(Gray, Starke: 264).

**Pengertian Kinerja Karyawan**

Pengertian kinerja menurut Johns (2007:167) adalah sebagai berikut, "Performance is the extent to which an organizational member contributes to achieving the objectives of the organization". Artinya, kinerja adalah

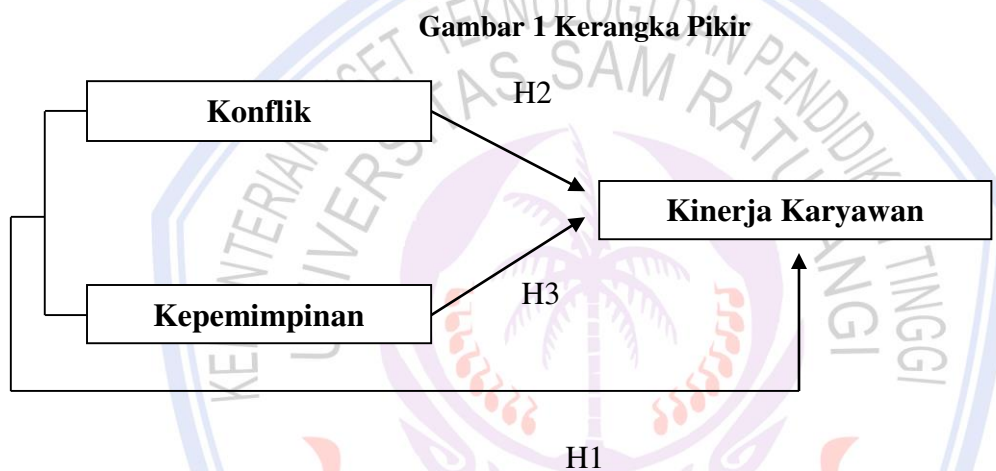
suatu tingkat peranan anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Peranan yang dimaksud adalah setiap kegiatan yang menghasilkan suatu akibat, pelaksanaan suatu tindakan, tingkat penyelesaian suatu pekerjaan dan bagaimana karyawan bertindak dalam menjalankan tugas yang diberikan

### Penelitian Terdahulu

Bernard Oladosu Omisore (2014) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hal-hal apa saja yang menyebabkan konflik dalam organisasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, konflik menghasilkan ambivalensi yang cukup besar. Penelitian ini juga menemukan bahwa terjadinya konflik dalam organisasi sebagai hasil dari kompetisi untuk supremasi, gaya kepemimpinan, dan kelangkaan sumber daya umum.

De Reuver (2012) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran dan tanggung jawab kepemimpinan. Jenis penelitian yang digunakan adalah wawancara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kohesi dan konflik akan memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja, dan bahwa efek langsung dari kepemimpinan tim terhadap kinerja akan kurang dari efek indi-rect melalui variabel mediasi.

### Kerangka Pikir



### Hipotesis Penelitian

- H1: Diduga Konflik dan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan  
 H2: Diduga konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan  
 H3: Diduga Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

### METODE PENELITIAN

#### Jenis Penelitian

Penelitian ini tingkat tertinggi dibandingkan dengan deskriptif dan komparatif karena dengan penelitian ini berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala (Sugiyono 2003: 11).

#### Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada Kantor wilayah PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo di Jl. Bethesda No. 32 (sario) Manado 95116. Waktu penelitian mulai pada April 2016 s.d Oktober 2016.

#### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan pada Kantor wilayah PT. PLN (Persero) wilayah Sulawesi Utara, Tengah, dan Gorontalo di Manado yang berjumlah 156 karyawan diluar pimpinan. Sampel dalam penelitian ini adalah 61 responden.

## Metode Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan adalah dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2014 : 230). Angket merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Pertanyaan-pertanyaan tertutup diukur dengan menggunakan skala dan interval 1-5, yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

## Metode Analisis

### Uji Validitas

Uji validitas atau derajat ketepatan mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur untuk melakukan fungsi. Cara mengukurnya validitas melalui menghitung harga koefisien korelasi sederhana antara skor masing-masing butir dengan skor total dari butir-butir tersebut sebagai kriterianya rumus (Sugiyono, 2009 : 356) :

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrumen merupakan syarat untuk pengujian validitas instrumen. Walaupun instrumen yang valid umumnya pasti reliabel, tetapi pengujian reliabilitas instrumen perlu dilakukan. Teknik analisa yang digunakan untuk pengujian hipotesis ialah koefisien korelasi dari Sugiyono (2009 : 356)

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas dan variabel terikat keduanya memiliki distribusi data normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi adanya normalitas yaitu dengan melihat penyebaran data atau titik pada sumber diagonal dari grafik.

#### 2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.(Ghozali, 2009 : 91).

#### 3. Uji Multikolinieritas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya bebas multikolinearitas atau tidak terjadi korelasi diantara variabel independen.(Ghozali, 2009 : 91).

## Metode Analisis Linier Berganda

Analisis data yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Menurut Sugiyono (2014:277-278), bentuk umum dari regresi linier berganda secara matematis adalah sebagai berikut:

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan  
X1 = Konflik  
X2 = Kepemimpinan  
 $\beta_0$  = Konstanta  
 $\beta_1, \beta_2$  = Koefisien Regresi untuk variabel bebas



### Uji t Secara Parsial

Bertujuan untuk melihat apakah iklim lingkungan organisasi dan motivasi secara bersama-sama (parsial) berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

### Uji F Secara Simultan

Bertujuan untuk melihat apakah variabel iklim lingkungan organisasi dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

### Koefisien Korelasi Berganda (R)

Analisis korelasi bertujuan untuk mengukur kekuatan asosiasi (hubungan) linear antara dua variabel, korelasi tidak menunjukkan hubungan fungsional atau dengan kata lain analisis korelasi tidak membedakan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali, 2013: 96).

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

Koefisien determinasi berganda ini bertujuan untuk melihat besar kecil pengaruhnya variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. (Sugiono (2007: 286).

### Definisi dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional variable adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variable adalah sesuatu yang dapat diberi berbagai macam nilai tergantung pada konstruk yang diwakilinya, yang dapat berupa angka atau berupa atribut yang menggunakan ukuran atau skala dalam suatu penilaian (Sugiono, 2010:85).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

**Table 1 Hasil Uji Validitas**

Variabel	Pernyataan	Nilai r	Signifikansi	Keterangan
Konflik	X1.1	0,760	0,000	Valid
	X1.2	0,868	0,000	Valid
	X1.3	0,319	0,012	Valid
	X1.4	0,708	0,000	Valid
Kepemimpinan	X2.1	0,405	0,001	Valid
	X2.2	0,656	0,000	Valid
	X2.3	0,845	0,000	Valid
	X2.4	0,702	0,000	Valid
Kinerja Karyawan	Y1.1	0,774	0,000	Valid
	Y1.2	0,730	0,000	Valid
	Y1.3	0,559	0,000	Valid
	Y1.4	0,880	0,000	Valid
	Y1.5	0,639	0,000	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

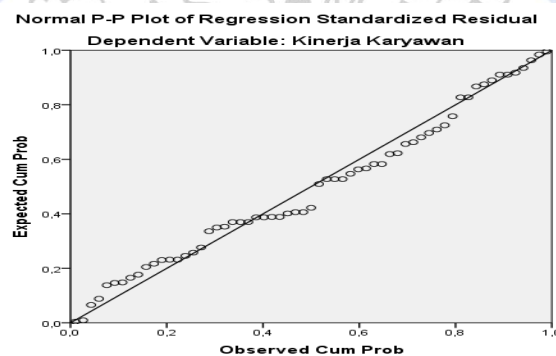
Hasil dari uji validitas diperoleh hasil bahwa semua item valid Karena memiliki nilai r korelasi korelasi *product moment pearson* lebih besar dari 0,3 dan nilai signifikansi kurang dari 0,05.

**Uji Reliabilitas****Table 2 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Konflik (X1)	0,584	Non-Reliabel
Kepemimpinan (X2)	0,548	Non-Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,749	Reliabel

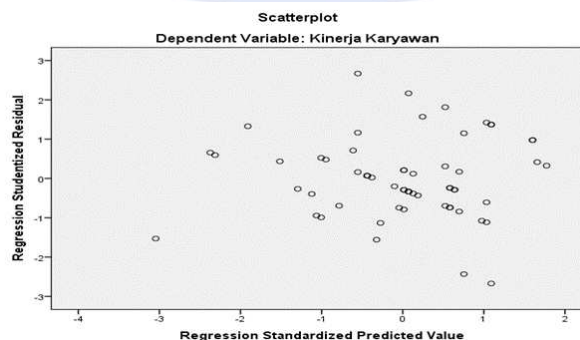
*Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016*

Dari hasil uji reliabilitas dari table di atas terlihat bahwa variabel X1 dan X2 adalah non-reliabel, sedangkan kinerja karyawan adalah reliable.

**Uji Asumsi Klasik.****Uji Normalitas****Gambar 1 Hasil Uji Normalitas**

*Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016*

Dari gambar diatas bahwa semua data menyebar mengikuti garis diagonal, maka dapat terdistribusi dengan normal sehingga dapat dikatakan model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

**Uji Heteroskedastisitas****Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

*Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016*

Pada gambar diatas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

### Uji Multikolinieritas

**Table 3 Uji Multikolinieritas**

Model		Collinearity Statistics		Keterangan
1	(Constant)	Tolerance	VIF	
	Konflik	,820	1,219	Non- Multikolinieritas
	Kepemimpinan	,820	1,219	Non- Multikolinieritas

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Dari table diatas menunjukkan bahwa output Coefficients terlihat bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) variabel konflik pada PT.PLN Wilayah Suluttenggo Manado (X1), dan Kepemimpinan pada PT.PLN Wilayah Suluttenggo Manado (X2) adalah masing-masing lebih kecil dari 10 (semua nilai  $VIF < 10$ ), maka pada model regresi dalam penelitian ini yang terbentuk tidak terjadi gejala multikolinieritas.

### Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

**Table 4 Analisis Regresi Linier Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	5,458	2,563		2,129
	Konflik	,091	,130	,079	,701
	Kepemimpinan	,809	,156	,587	5,182

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Berdasarkan table diatas dengan melihat B untuk masing-masing variabel maka persamaan regresi berganda yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

$$Y = 5,458 + 0,091 (X1) + 0,809 (X2)$$

Dari persamaan regresi linier berganda diatas, dapat menginformasikan bahwa a = 5,458 adalah bilangan konstanta yang berarti apabila variabel bebas yaitu (X1) dan (X2) sama dengan nol, maka produktivitas kinerja Y adalah 5,458. Penjelasan permasalahan tersebut sebagai berikut:

1. Koefisien regresi X1 Konflik sebesar 0,091 yang berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan skor Konflik, akan meningkatkan Y Kinerja karyawan sebesar 0,091 dengan asumsi variabel lainnya yang telah diteliti adalah konstan.
2. Koefisien regresi X2 Kepemimpinan sebesar 0,809 yang berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan skor Kepemimpinan akan meningkatkan Y Kinerja karyawan sebesar 0,809 dengan asumsi variabel lainnya yang dapat diteliti adalah konstan.

**Korelasi Berganda (R)****Table 5. Koefisiensi Korelasi Berganda**

		Correlations		
		Kinerja Karyawan	Konflik	Kepemimpinan
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	1	,328**	,620**
	Sig. (2-tailed)		,010	,000
	N	61	61	61
Konflik	Pearson Correlation	,328**	1	,424**
	Sig. (2-tailed)	,010		,001
	N	61	61	61
Kepemimpinan	Pearson Correlation	,620**	,424**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	
	N	61	61	61

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

Table diatas diperoleh nilai koefisien korelasi antara Konflik dan kinerja karyawan 0,328, Kepemimpinan dengan kinerja karyawan sebesar 0,620 yang berarti hubungan antara konflik dan kepemimpinan dengan kinerja karyawan adalah kuat.

**Determinasi Berganda (R<sup>2</sup>)****Table 6. Determinansi Berganda**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate
1	,625 <sup>a</sup>	,390	,369	2,017

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Konflik

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Dari tabel diatas besarnya kontribusi dari Konflik dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan ditunjukkan oleh koefisien determinansi sebesar 0,390 angka ini menunjukan besarnya kontribusi variabel-variabel Konflik Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan 3,90%.

**Uji t Secara Parsial****Table 7. Uji t Secara Parsial**

		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,458	2,563		2,129	,037
	Konflik	,091	,130	,079	,701	,486
	Kepemimpinan	,809	,156	,587	5,182	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Hasil penelitian yang dapat dilihat pada table diatas diperoleh signifikansi untuk Konflik X1 sebesar 0,486 ini berarti Konflik X1 tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Y, sedangkan Kepemimpinan X2 nilai signifikans sebesar 0,000 maka dapat disimpulkan Kepemimpinan X2 memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Y.



**Uji F secara Simultan****Table 8. Uji f Secara Simultan**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	150,997	2	75,499	18,551	,000 <sup>b</sup>
	Residual	236,052	58	4,070		
	Total	387,049	60			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Konflik

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Berdasarkan table diatas dapat dilihat bahwa nilai F sebesar 18,551 dengan tingkat signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian maka hipotesis diterima yang menyatakan secara simultan ada pengaruh Konflik X1 dan Kepemimpinan X2 terhadap Kinerja Karyawan Y.

**Pembahasan**

1. Konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan  
Pengujian hipotesis 1 menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan pada variabel konflik terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (persero) Wilayah Suluttenggo Manado.
2. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan  
Pengujian hipotesis 2 menunjukan adanya pengaruh yang signifikan pada variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (persero) Wilayah Suluttenggo Manado.  
Berdasarkan uji F menyatakan bahwa secara simultan ada pengaruh konflik dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah PT.PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Manado.

**KESIMPULAN DAN SARAN****Kesimpulan**

1. Konflik dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Pengujian hipotesis konflik (X1), secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
3. Pengujian hipotesis kepemimpinan (X2), berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

**Saran**

Sesuai hasil penelitian disarankan pada pihak PT.PLN (persero) Wilayah Suluttenggo Manado untuk meningkatkan nilai kepemimpinan sebagaimana dalam hasil penelitian bahwa kepemimpinan adalah berpengaruh dan signifikan terhadap baik atau buruknya hasil kerja karyawan nantinya, agar dapat selalu memberikan pelayanan prima terhadap masyarakat pengguna jasa PLN.

**DAFTAR PUSTAKA**

De Reuver, R . Can conflict be an antidote to subordinate absenteeism? *Journal of Managerial Psychology*.25(5), (2010), 479-494.

Gray, Starke 2008. *Manajemen Personalia*: Manajemen Sumber Daya Manusia, Ed 3 Ghalilea Indonesia, Jakarta.

Ghozali, Iman , 2013, Aplikasi Analisis Multivariat dengan program IBM SPSS 21. Edisi 7, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Hall T. Douglas. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Abad 21, Jakarta : nusantara consulting 2011.

Hakim. Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification . *journal of organizational Behaviour*, 30, (2009), 359-378.

Jhons . *pengaruh perencanaan dan pengawasan terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Surabaya* . Jurnal akuntansi dan keuangan. 2007

Leung, A. S. interpersonal conflict and resolution strategies: An examination of hong kong employees. *Team performance Management*, 14(3/4), (2008), 165-178. Doi : 10.1108/13527590810883433

Nirman. 2007 *Manajemen Sumber Daya Manusia* , cetakan ketujuh . penerbit PT Aksara Jakarta.

Robinson , C. when Conflict happens: navigating difficult interactions in senior teams –fostering a culture of constructive engagement . *business Strategy Series* , 11 (4) , (2010). 214-218.

Sugiyono . 2012, *Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan kombinasi*. Alfabeta. Bandung.

