

**PENGARUH *EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR* (EVB) DAN KONFLIK KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BUKIT ASAM  
UNIT PELABUHAN TARAHAH**

**SKRIPSI**

Oleh

**BRENDA YUNIAR FERNANDA**



**FAKULTASA EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2021**

## ***ABSTRACT***

### ***EFFECT EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR (EVB) AND WORK CONFLICT TO EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT BUKIT ASAM TARAHAN PORT UNIT***

***By***

**BRENDA YUNIAR FERNANDA**

PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan (PTBA) is the mining industry and the best coal supplier in Indonesia. PTBA considers employees as assets, because employee performance is an important thing that supports the achievement of company targets. PTBA in the last five years has been faced with the complexity of the problem of declining profits which is thought to be caused by the quality of its human resources so that it becomes a management demand to continuously improve employee performance because employee performance is an important thing that supports the achievement of company targets. Efforts to improve employee performance at PTBA are employees who have *Employee Voice Behavior* (EVB) but in PTBA there is a decrease when carrying out and work conflicts can affect employee performance.

This study aims to determine the effect of *Employee Voice Behavior* (EVB) and work conflict on the performance of employees of PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan. The research method used is quantitative, which is a process of finding knowledge that uses data in the form of numbers as a tool to analyze information about what you want to know. In this study using a questionnaire with a Likert scale. The research population was 255 people and the sample was taken as many as 156 people. Data analysis used multiple linear regression analysis. The results showed that *Employee Voice Behavior* and work conflict had a positive and significant effect on employee performance. Suggestion, it is hoped that PTBA Leaders can improve *Employee Voice Behavior* in their services, so that

they can support better employee performance in the future. Employees can derive solutions to problems related to the work at hand. As well as PTBA leaders are expected to maintain *Employee Voice Behavior* and reduce work conflicts for employees, so that employee performance can increase, especially by working with other colleagues so that the performance produced by employees will be more productive.

*Keywords: Employee Voice Behavior (EVB), Work Conflict, Performance.*

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH *EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR* (EVB) DAN KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BUKIT ASAM UNIT PELABUHAN TARAHAH**

**Oleh**

**BRENDA YUNIAR FERNANDA**

PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan (PTBA) merupakan industri pertambangan dan pemasok batubara terbaik di Indonesia. PTBA menganggap karyawan sebagai aset, karena kinerja karyawan adalah hal penting yang mendukung pencapaian target perusahaan. PTBA lima tahun terakhir dihadapkan dengan kompleksitas masalah penurunan laba yang diduga disebabkan oleh kualitas sumber daya manusianya sehingga menjadi tuntutan manajemen untuk terus memperbaiki kinerja karyawan karena kinerja karyawan adalah hal penting yang mendukung pencapaian target perusahaan. Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan di PTBA adalah karyawan memiliki *Employee Voice Behavior* (EVB) namun di PTBA mengalami penurunan ketika melaksanakan serta konflik kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Employee Voice Behavior* (EVB) dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif yaitu suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui. Pada penelitian ini menggunakan kuisioner dengan skala likert. Populasi penelitian sebanyak 255 orang dan sampel diambil sebanyak 156 orang. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan *Employee Voice Behavior* dan konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Saran, diharapkan Pemimpin PTBA dapat

meningkatkan *Employee Voice Behavior* dalam pelayanannya, sehingga dapat menunjang kinerja karyawan yang lebih baik di masa yang akan datang. Karyawan dapat menurunkan solusi atas permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi. Serta pemimpin PTBA diharapkan dapat mempertahankan *Employee Voice Behavior* dan menurunkan konflik kerja pada karyawan, sehingga dapat kinerja karyawannya akan meningkat, terutama dengan cara bekerja sama dengan rekan kerja lain agar kinerja yang dihasilkan karyawan akan lebih produktif.

Kata Kunci : *Employee Voice Behavior* (EVB), Konflik Kerja, Kinerja

**PENGARUH *EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR* (EVB) DAN KONFLIK KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BUKIT ASAM  
UNIT PELABUHAN TARAHAN**

Oleh

**BRENDA YUNIAR FERNANDA**

Skripsi

**SARJANA MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTASA EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2021**

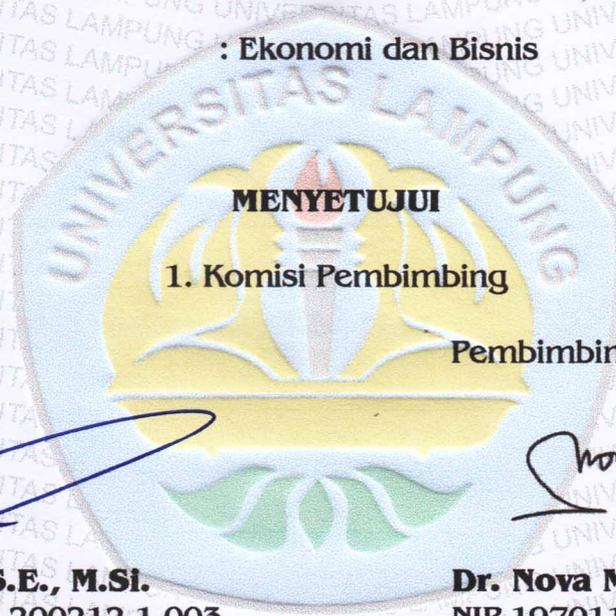
**Judul Skripsi : PENGARUH EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR (EVB) DAN KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BUKIT ASAM UNIT PELABUHAN TARAHAN**

**Nama Mahasiswa : Brenda Yuniar Fernanda**

**Nomor Pokok Mahasiswa : 1741011006**

**Jurusan : Manajemen**

**Fakultas : Ekonomi dan Bisnis**



**MENYETUJUI**  
**1. Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**  
**NIP 19680708 200212 1 003**

**Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**  
**NIP 19701106 199802 2 001**

**2. Ketua Jurusan Manajemen**

**Aripin Ahmad, S.E., M.Si.**  
**NIP 19600105 198603 1 005**

**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

**Ketua : Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**

**Sekretaris : Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**

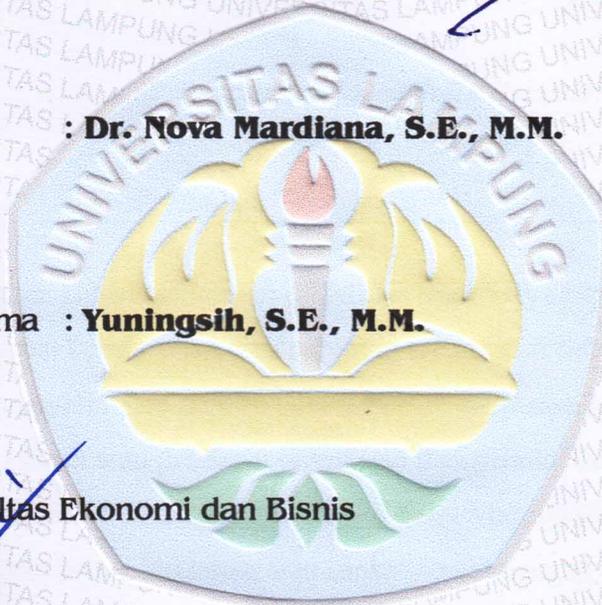
**Penguji Utama : Yuningsih, S.E., M.M.**

**2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Dr. Malrobi, S.E., M.Si.**

**NIP 19660621 199003 1 003**

**Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 13 Agustus 2021**



*[Handwritten signature of Dr. Ribhan]*  
.....

*[Handwritten signature of Dr. Nova Mardiana]*  
.....

*[Handwritten signature of Yuningsih]*  
.....

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Brenda Yuniar Fernanda  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1741011006  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Manajemen  
Judul Skripsi : Pengaruh *Employee Voice Behavior* dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil karya saya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku,

Bandar Lampung, 13 Agustus 2021



**Brenda Yuniar Fernanda**  
NPM. 1741011006

## RIWAYAT HIDUP



Brenda Yuniar Fernanda, dilahirkan di Kota Bandar Lampung tepatnya di provinsi Lampung pada hari Sabtu tanggal 12 Juni 1999. Anak ketiga dari empat bersaudara pasangan dari Heri Firnando dan Sri Susilowati. Peneliti menyelesaikan Pendidikan awal di TK Taruna Jaya kecamatan Way Halim Permai dan tamat pada tahun 2005. Peneliti melanjutkan Pendidikan Sekolah Dasar di SD AL-AZHAR 1 Kecamatan Way Halim Permai dan tamat pada tahun 2011 kemudian Pendidikan di SMP Negeri 23 Bandar Lampung kecamatan Enggal dan tamat pada tahun 2014. Kemudian peneliti melanjutkan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 10 Bandar Lampung kecamatan Kedamaian dan tamat pada tahun 2017.

Selanjutnya, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung pada tahun 2017. Selama duduk di bangku perkuliahan, penulis aktif dalam berorganisasi seperti menjadi Kepala Bidang 1 Keilmuan dan Kajian di HMJ Manajemen Unila serta aktif menjadi Brigadir Muda BEM FEB Unila. Pada tahun 2019 Penulis pernah menjadi Sekretaris Pelaksana pada acara *Beyond Cool* PT Bukit Asam. Penulis juga pernah melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa, Pekon Susuk, Kecamatan Kelumbayan, Kabupaten Tanggamus, Lampung pada tahun 2020. Pada bulan September 2020 penulis magang di PT Bukit Asam Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan. Pada tahun 2021 penulis menjadi Sekretaris Umum HIPMI PT Unila.

## **MOTTO**

Ketika tidak ada yang bisa di percayai di muka bumi ini, percayalahh Kepada Rabb-mu  
Ketika tidak ada yang bisa mendengarkan bicara mu di muka bumi ini, bicaralah pada  
Al Samii' .

Ketika tidak ada yang bisa membuat mu tenang, tenangkanlah hatimu pada Ar- Rahiim.  
Bebanmu tidak berat untuk kau pikul, namun jika kau sudah lelah, bersandarlah pada  
Allah SWT

- Brenda Yuniar Fernanda.

## **PERSEMBAHAN**

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahnya yang telah diberikan, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Karya ini kudedikasikan kepada:

**Ayah Heri Firnando dan Mama Sri Susilowati.**

keduanya lah yang membuat segalanya menjadi mungkin sehingga saya bisa sampai pada tahap dimana skripsi ini akhirnya selesai. Terimakasih atas kasih sayang, doa, dukungan, nasihat dan fasilitas yang tidak pernah berhenti kalian berikan kepadaku.

Terimakasih atas segala pengorbananya dan selamanya aku bersyukur dengan keberadaan kalian sebagai orangtuaku.

Aku selalu ingat bahwa ayah pernah bilang kalau ayah ingin sekali anak-anaknya menjadi sarjanawan karena beliau tidak bisa melanjutkan pendidikannya kekuliah demi anak-anaknya. Yahn.. sekarang sudah 3 anak ayah yang memiliki gelar sarjana. Salah satu doa ayah terwujud yaa yah. Terimakasih ayah atas segala sesuatu yang telah ayah berikan..

Mama yang selalu mendoakanku sebelum aku pergi kekampus untuk menghadapi dosen-dosen dan selalu bilang “bismillah, semoga sukses” hingga menungguku dirumah dan menanyakan “gimana sukses?”. Terimakasih yah mah, karena doa mama

sangatlah istimewa sampai aku selalu dilancarkan dalam hal apapun. Aku sangat percaya surga berada di telapak kaki ibu.

Aku selalu berdoa kepada Allah SWT untuk Ayah dan Mama selalu diberikan Kesehatan, kebahagiaan dan Kerahmatan hingga kita bisa selalu Bersama dalam dunia maupun akhirat kelak. Aamiin

**Mbaku Yulita Eka Fernanda, Mbaku Yanuarista Salsabilla Firnando, Adikku Leonardo Fernando dan Sherina Nadyalita**

Terimakasih selalu menanyakan skripsiku yang terkadang membuatku *insecure* namun terkadang membuatku selalu semangat untuk mengerjakan skripsi. Terimakasih untuk mba nanda dan mba bela serta suami-suaminya yang terkadang memberiku makan maupun uang untuk selalalu semangat mengerjakan skripsi. Aku sayang kalian

*Baby El Musa Kamayel* yang menyebabkan skripsiku lama namun ku tetap menyayangi keponakanku satu itu karena dia mirip *cimol*. Leo dan Sherina yang selalu menyemangatiku. Leo yang terkadang memberiku makan serta Sherina yang selalu mengajak ke bandung untuk liburan. Aku sayang kalian

Aku selalu berdoa kepada Allah SWT untuk saudara-saudariku agar selalu diberikan kesehatan, dalam lindungan Allah SWT serta di berikan kebahagiaan. Semoga kita selalu Bersama dalam dunia maupun akhirat kelak. Aamiin.

**Seluruh sahabat-sahabat perkuliahanku**

Terimakasih genk uhuycee untuk memori yang kita rajut setiap harinya, atas tawa yang setiap hari kita miliki, dan atas solidaritas yang luar biasa. Sehingga masa kuliah selama 4 tahun ini menjadi lebih berarti. Semoga saat-saat indah itu akan selalu mendjai kenangan yang paling indah. Terimakasih Syella, Binda, Nabila, Azka, Nomi, Ira, Vania, Nay, Aidilla, dan Freya atas semangat yang kita berika satu sama lain. Saya

selalu berdoa semoga keberhasilan ini adalah Langkah awal untuk kita menjemput masa depan masing-masing. See you on top sahabat!! Terimakasih untuk kak reza, iwel atas semangat yang diberikan. Sehat selalu kalian. Aamiin

### **Seluruh sahabat-sahabatku dan teman seperjuanganku**

Terimakasih untuk sahabat ku dari SMP hingga SMA yang tak bisa ku sebutkan satu persatu, kalian selalu menyemangatiku. Semoga kita dapat meraih masa depan yang kita inginkan. Aamiin

### **Seluruh para dosen maupun staff FEB Unila**

Terimakasih atas bimbingan dan pembelajaran selama ini yang telah diberikan. Kepada staff FEB Unila seperti Mas Tri, Kiyay, Mas fandi dll terimakasih selalu ramah kepada mahasiswa. Terimakasih guru favoritku pak Ribhan, bu Yuningsih, bu Nova, Pak Ayi Hidayat (soalnya mirip ayahku), dan dosen lainnya. Semoga selalu diberikan Kesehatan, kebahagiaan dan dilindung oleh Allah SWT Aamiin.

### **Almamaterku, Universitas Lampung**

## SANWACANA

Bismillahirrahmaanirrahiim,

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul "Pengaruh *Employee Voice Behavior* dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan". Skripsi ini adalah salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Selama proses penyelesaian skripsi ini dari awal hingga akhir, peneliti memperoleh bantuan dan bimbingan serta petunjuk dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini, peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Aripin Ahmad, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung serta Pembimbing Utama saya, terimakasih dosen terfavoritku atas kesediannya memberikan waktu, pengetahuan, bimbingan serta saran dan kritik dalam proses penyelesaian skripsi ini
4. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M selaku Pembimbing Pendamping atas waktu yang telah diberikam, walaupun ibu sedang dalam keadaan yang tidak baik-baik saja. Tapi ibu tetap bertanggung jawab. Terimakasih untuk pengetahuan, motivasi, saran serta kesabaran dalam penyelesaian skripsi ini. ibu adalah wanita hebat yang pernah saya temukan.
5. Ibu Yuningsih, S.E., M.M. selaku Penguji Utama atas kesediannya memberikan waktu, pengetahuan, nasihat, motivasi, saran, serta kesabaran selama proses penyelesaian skripsi ini.

6. PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan, bapak/ibu atas kesediannya memberikan tempat dan waktu serta informasi dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan ilmunya serta bimbingan selama proses perkuliahan.
8. Seluruh staff Akademik dan Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu dalam proses perkuliahan dan juga dalam proses penyusunan skripsi. Terimakasih atas segala kesabaran dan bantuan yang telah diberikan.
9. Kepada Ayah dan Mama yang telah banyak berjuang dan memberikan semangat serta motivasi yang tiada henti. Terimakasih atas doa-doanya sehingga penulis terus semangat dan termotivasi dalam menulis skripsi.
10. Kepada mba Nnada, mba Bela, dek Leo terima kasih atas canda tawa, motivasi, serta dukungan yang membuat peneliti terus semangat dalam menulis skripsi. Semoga kita bisa menjadi orang yang sukses dan bahagia selalu serta menjadi kebanggaan untuk Ayah dan Mama.
11. Kawan-kawan seperjuangan SDM Nabila, Binda, Azka dan Freya dan kawan yang selalu memberikan dukungan, dan motivasi kepada peneliti selama masa perkuliahan. Terimakasih atas canda, tawa, suka, duka yang telah kita lalui bersama-sama.
12. Abang Lambok Johansan yang selalu memberikanku semangat untuk menyelesaikan skripsiku, serta bersedia membantu dalam proses penyusunan skripsi hingga selesai. Terimakasih atas perhatian yang diberikan. Aku selalu berdoa yang utama agar selalu diberikan kesehatan, kebahagiaan dan dilindungi Allah SWT. Serta dapat meraih masa depan yang diinginkan. Aamiin
13. .Teman-teman Manajemen Pararel 2017 terimakasih banyak atas pengalaman yang berharga, masukan dan motivasinya ketika jam-jam perkuliahan berlangsung ataupun saat jam perkuliahan telah usai. Semoga kita semua sukses kedepannya.
14. Untuk *Genk Uhuy Cee*, Syella, Binda, Nabila, Azka, Ira, Freya, Aidilla, Vania, Nay dan Nomi terimakasih telah menjadi wadah untuk bisa selalu tersenyum, bercanda, dan bahagia.

15. Kawan kawan SMP dan SMA yang selalu memotivasi dan memberikan dukungan serta doanya.
16. Teman-teman seperjuangan HMJ Manajemen serta Senior dan Junior, terimakasih atas pengalaman yang sangat berharga .
17. Pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dan memberi masukan serta inspirasi bagi peneliti, suatu kebahagiaan tersendiri telah dipertemukan dan dikenalkan dengan kalian semua, terima kasih banyak.
18. Terima Kasih untuk Almamater Tercinta Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan, akan tetapi semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi semua yang membacanya dan penulis juga berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan orang-orang yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.

Bandar Lampung, **13 Agustus 2021**

Brenda Yuniar Fernanda

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	v
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vi
<b>I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
<b>II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS</b>	
2.1 Employee Voice Behavior (EVB) .....	6
2.1.1 Pengertian Employee Voice Behavior (EVB) .....	6
2.1.2 Indikator Employee Voice Behaviour (EVB) .....	7
2.2 Konflik Kerja .....	9
2.2.1 Pengertian Konflik Kerja .....	9
2.2.2 Jenis Konflik Kerja .....	10
2.2.3 Indikator Konflik Kerja .....	10
2.3 Kinerja .....	11
2.3.1 Pengertian Kinerja .....	11
2.3.2 Penilaian Kinerja .....	12
2.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja .....	13
2.3.4 Kriteria Ukuran Kinerja .....	14
2.3.5 Indikator Penilaian Kinerja .....	16
2.4 Penelitian Terdahulu .....	18
2.4.1 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> , beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada cv. Indospice di manado .....	18
2.5 Kerangka Pemikiran .....	20
2.6 Hipotesis .....	20

### III METODE PENELITIAN

3.1	Objek Penelitian .....	32
3.2	Jenis Penelitian .....	32
3.3	Sumber Data .....	32
3.3.1	Data Primer .....	32
3.3.2	Data Sekunder.....	33
3.4	Populasi dan Sampel .....	33
3.4.1	Populasi .....	33
3.4.2	Sampel .....	33
3.5	Definisi Operasional Variabel .....	34
3.6	Skala Pengukuran .....	35
3.7	Teknik Pengumpulan Data .....	36
3.7.1	Kuesioner.....	36
3.7.2	Studi Kepustakaan .....	36
3.8	Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas.....	36
3.8.1	Uji Validitas.....	36
3.8.2	Uji Reliabilitas .....	38
3.8.3	Uji Normalitas .....	39
3.9	Teknik Analisis Data .....	40
3.9.1	Analisis Kuantitatif.....	40
3.9.2	Uji Hipotesis .....	41

### IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Gambaran Umum Tempat Penelitian .....	42
4.2	Deskripsi Karakteristik Responden .....	43
4.3	Analisis Data .....	44
4.3.1	Analisis Kuantitatif.....	44
4.3.2	Analisis Regresi Berganda.....	50
4.3.3	Uji t.....	51
4.4	Pembahasan .....	52
4.4.1	Pengaruh <i>Employee Voice Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan .....	52
4.4.2	Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan.....	53

### V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	57
5.2 Saran.....	57

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Penjualan dan Laba Bersih PTBA Tahun 2015-2019 .....	3
2. Penilaian Kinerja Karyawan PTBA Unit Pelabuhan Tarahan 2020.....	4
3. Penelitian Terdahulu.....	18
4. Operasional Variabel dan Indikator.....	34
5. Hasil Uji Validitas Kuesioner <i>Employee Voice Behavior</i> (X <sub>1</sub> ) .....	36
6. Hasil Uji Validitas Kuesioner Konflik Kerja (X <sub>2</sub> ) .....	37
7. Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja karyawan (Y).....	37
8. Hasil Uji Reliabilitas .....	39
9. Hasil Uji Normalitas .....	40
10. Karakteristik Responden Menurut Umur .....	43
11. Data Responden Menurut Pendidikan Terakhir .....	43
12. Data Responden Menurut Jenis Kelamin .....	44
13. Distribusi Jawaban Responden Tentang Promotive Voice .....	44
14. Distribusi Jawaban Responden Tentang Prohibitive Voice .....	45
15. Distribusi Jawaban Responden Tentang Konflik Tugas .....	46
16. Distribusi Jawaban Responden Tentang Konflik Hubungan.....	47
17. Distribusi Jawaban Responden Tentang Konflik Proses.....	47
18. Distribusi Jawaban Responden Tentang Kinerja Tugas .....	48
19. Distribusi Jawaban Responden Tentang Kinerja Kontekstual .....	48
20. Distribusi Jawaban Responden Tentang Perilaku Kerja Kontraproduktif .....	49
21. Analisis Regresi Berganda .....	50
22. Hasil Uji t .....	51

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Rerangka Pemikiran .....	20

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Kuisisioner Penelitian .....	L-1
Hasil Tabulasi Jawaban 156 Responden .....	L-2
Hasil Pengolahan Data .....	L-3

## I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia ialah salah satu aset yang sangat berharga bagi suatu organisasi, sebab manusialah yang merupakan satu-satunya sumber daya yang bisa menggerakkan sumber daya yang lain. Dengan demikian, faktor sumber daya manusia menjadi aspek kunci yang wajib dipertahankan oleh organisasi agar sejalan dengan tuntutan yang sedang di hadapi organisasi untuk menjawab tantangan yang ada. Oleh sebab itu, upaya mempertahankan sumber daya manusia yang bermutu ialah langkah utama organisasi. (Arianto,2013)

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil (Suwati, 2013). Kinerja yang baik akan menghasilkan kualitas dan kuantitas yang memuaskan, namun sebaliknya kinerja yang buruk akan menghasilkan hasil yang buruk pula. Hal ini menjadi perhatian khusus dalam perusahaan, dalam pencapaian tujuan perusahaan yang efektif dan efisien melalui kinerja yang baik. Setiap organisasi selalu menginginkan kinerja yang memuaskan dalam mencapai tujuan dari perusahaannya (Rachmawati, 2016).

Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, seorang karyawan diharapkan memiliki *Employee Voice Behavior* (EVB). *Employee Voice behavior* (EVB) merupakan perilaku terencana pada karyawan. Karyawan yang lebih terlibat dengan pekerjaan mereka dikatakan lebih cenderung berperilaku secara positif dan kooperatif untuk kepentingan perusahaan. Karyawan yang terlibat lebih banyak dengan perusahaan menunjukkan minat yang tinggi pada pekerjaan dan siap

bekerja keras untuk organisasi (Wijanarko, 2016). Dedahanov et.al., (2016) menyatakan *employee voice behavior* adalah perilaku karyawan dalam mengekspresikan pendapat, kritik dan ide demi kebaikan perusahaan. Allen et.al., (2015) berpendapat bahwa *employee voice behavior* tidak hanya ditunjukkan karyawan dengan memberikan kritik, namun juga memberikan alternatif cara atas solusi dari permasalahan yang terjadi demi keuntungan karyawan dan perusahaannya.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh konflik kerja pada perusahaan. perbedaan yang ada dalam organisasi kerap kali menimbulkan ketidakcocokan yang akhirnya terjadilah konflik. Konflik merupakan ketidakserasian atas dua atau lebih pendapat atau tindakan yang dipertimbangkan pada suatu organisasi. Konflik kerja tidak harus berseteru, meski situasi ini dapat menjadi bagian dari situasi konflik kerja Jehn (2011). Konflik kerja adalah sebuah proses dimana satu pihak menganggap bahwa kepentingan-kepentingannya ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain (Kreitner dan Kinicki, 2010).

Pada dasarnya konflik tidaklah suatu hal yang buruk, konflik bisa berakibat positif serta bisa pula berakibat negatif. Akibat positif dari konflik antara lain: konflik dapat meningkatkan mutu keputusan organisasional, konflik bisa membuka permasalahan serta menuntaskan permasalahan yang tadinya diabaikan, konflik dapat mendesak karyawan agar lebih mengapresiasi karyawan lain serta konflik mampu mendesak timbulnya ide- ide baru untuk melakukan perubahan. Kemunculan akibat positif ini memerlukan sokongan dari manajer secara efisien dalam mengelola konflik yang timbul dalam organisasinya. (Greenberg dalam Suhartini, 201:59). Bagi perusahaan, hal ini dapat memberikan keuntungan dimana kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sehingga meningkatkan kualitas perusahaan (Silaban, 2012). Dampak negatif konflik antara lain; dapat mengakibatkan reaksi emosional negatif yang kuat sehingga berbahaya untuk efek organisasi, dapat menimbulkan ketegangan, serta membuat karyawan mengalihkan pekerjaannya. Pada akhirnya, konflik tersebut akan berdampak negatif pada kinerja individu, kelompok maupun organisasi. Agar konflik tidak bersifat negatif, konflik

tersebut harus segera diselesaikan agar tetap berada pada batas kewajaran (Bragg dalam Suhartini, 2011:59)

Pengetahuan tentang konflik harus dipahami dengan seksama oleh pihak-pihak yang bersangkutan supaya tidak menyebabkan masalah yang berkepanjangan. Dalam hal ini peran manajemen sangat penting untuk melaksanakan pendekatan secara efisien, contohnya membuat kebijakan yang dapat diterima oleh semua pihak dan lebih terbuka dalam menanggapi pendapat para karyawan (Silaban, 2012).

PTBA Unit Pelabuhan Tarahan yang berpusat di Jl. Soekarno Hatta KM. 15 Tarahan, Bandar Lampung merupakan salah satu industri pertambangan dan merupakan salah satu pemasok batubara terbaik di Indonesia, yang meliputi pengolahan, pengangkutan dan perdagangan bahan-bahan galian terutama batubara. PTBA menganggap karyawan sebagai aset, karena kinerja karyawan adalah hal penting yang mendukung pencapaian target perusahaan. Penurunan kinerja karyawan dalam lima tahun terakhir, dimana telah terjadi penurunan tingkat penjualan dan laba bersih perusahaan. Untuk lebih lengkapnya akan dijelaskan pada Tabel 1 di bawah ini.

**Tabel 1. Penjualan dan Laba Bersih PTBA Tahun 2015-2019**

Uraian	Penjualan dan Laba Bersih PTBA (Dalam Jutaan Rupiah)				
	2015	2016	2017	2018	2019
Penjualan	8.748.171	8.721.348	8.123.624	6.427.329	6.511.553
Laba	3.085.862	2.211.895	1.303.168	1.174.710	830.848

Sumber: PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan (2020)

Tabel diatas menunjukkan bahwa laba perusahaan terus mengalami penurunan dari tahun ke tahun, dari tahun 2015 ke 2019 terjadi penurunan. Sebagai suatu perusahaan yang berskala besar PTBA dihadapkan dengan kompleksitas masalah penurunan laba yang diduga disebabkan oleh kualitas sumber daya manusianya sehingga menjadi tuntutan manajemen untuk terus memperbaiki kinerja karyawan.

Pengelolaan kinerja karyawan yang dilakukan PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan bertujuan untuk dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja dan meningkatkan tujuan dari PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan.

Berdasarkan data dari HRD PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan diketahui kinerja 255 orang karyawan sebagai berikut:

**Tabel 2. Penilaian Kinerja Karyawan PTBA Unit Pelabuhan Tarahan 2020**

No	Kategori	Jumlah	Persentase
1	Tinggi ( <i>high</i> )	110	43,3
2	Sedang ( <i>medium</i> )	59	23,1
3	Rendah ( <i>low</i> )	86	33,7
<b>Jumlah</b>		<b>255</b>	<b>100</b>

Sumber: HRD PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan (2021)

Tabel diatas menunjukkan bahwa dari 255 orang karyawan terdapat 110 orang (43,3%) yang memiliki kinerja dalam kategori tinggi, sedangkan selebihnya sebanyak 59 orang (23,1%) dalam kategori sedang dan sebanyak 86 orang (33,7%) dalam kategori rendah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan yang tergolong rendah masih sekitar 33,7%.

Permasalahan *Employee Voice behavior* (EVB) juga terjadi di PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan. Morrison dalam Kaufman (2015: 20) menjelaskan bahwa indikator EVB ditunjukkan melalui saran dan ide yang masuk. Kuesioner ini merupakan salah satu bentuk *exlusively individual* dari *employee voice* di PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan yang digunakan untuk menampung saran-saran dari karyawannya. Kuesioner ini merupakan fasilitas untuk menampung saran-saran dari karyawan. Saran yang masuk ke PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan mengalami penurunan sebesar 43,33% (HRD PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan, 2021)

Fenomena konflik yang sering terjadi pada pegawai PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan yaitu karena target yang tidak tercapai, tuntutan pekerjaan, perbedaan pendapat antara pegawai satu dengan yang lainnya sehingga mengakibatkan kinerja terkadang menurun. Konflik kerja pada karyawan PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan pada tahun 2018 terdapat 10 konflik, tahun 2019 terdapat 13 konflik dan tahun 2020 terdapat 17 konflik. Konflik kerja paling dominan adalah konflik kerja yang berasal dari masalah target yang tidak tercapai oleh karyawan PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan.

Uraian latar belakang menarik peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul: **Pengaruh *Employee Voice Behavior* (EVB) dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Employee Voice Behavior* (EVB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan?
2. Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari pada penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh *Employee Voice Behavior* (EVB) terhadap kinerja karyawan pada PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan.
2. Mengetahui pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah:

### **1. Secara Teoritis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan, khususnya bidang sumber daya manusia dalam kaitannya dengan *Employee voice behavior* (EVB), konflik kerja dan kinerja.

### **2. Secara Praktis**

#### **a. Bagi Organisasi**

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi institusi terutama berkaitan dengan hal-hal yang menyangkut perilaku kinerja karyawan.

#### **b. Peneliti Selanjutnya**

Penelitian ini berguna bagi acuan bagi peneliti selanjutnya yang berniat melakukan penelitian dengan mengembangkan penelitian ini.

## II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

### 2.1 Employee Voice Behavior (EVB)

*Employee Voice Behavior* merupakan perilaku karyawan yang ditunjukkan setiap karyawan dengan memberikan masukan yang baik bagi perusahaan dan keputusan manajerial, kutipan mengenai *Employee Voice Behavior* sangat penting untuk mendukung teori dalam penelitian ini.

#### 2.1.1 Pengertian Employee Voice Behavior (EVB)

Dedahanov et.al., (2016) menyatakan *employee voice behavior* adalah perilaku karyawan dalam mengekspresikan pendapat, kritik dan ide demi kebaikan perusahaan. Allen et.al., (2015) berpendapat bahwa *employee voice behavior* tidak hanya ditunjukkan karyawan dengan memberikan kritik, namun juga memberikan alternatif cara atas solusi dari permasalahan yang terjadi demi keuntungan karyawan dan perusahaannya. Whiting et.al., (2012) mengemukakan bahwa *employee voice behavior* adalah usaha karyawan untuk menyuarakan mengenai hal-hal yang karyawan yakini harus dirubah dan harus dikomunikasi kepada rekan kerja dan atasan dengan maksud untuk melakukan perubahan atas sesuatu yang dianggap kurang baik tersebut.

Rusbult, et.al. dalam Morison (2015) mendefinisikan *voice* sebagai perilaku karyawan yang secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi dengan mendiskusikan masalah dengan atasan atau rekan kerja, mengambil tindakan untuk memecahkan masalah, menyarankan solusi, mencari bantuan dari pihak luar organisasi atau melakukan *internal-whistleblowing*.

Morisson (2015) menyatakan sejarah perkembangan *voice* memiliki istilah serupa dan juga ikut membantu menjelaskan *voice behavior* sebagai:

- a. *Issue selling* merupakan upaya yang dilakukan seorang karyawan untuk membuat atasan memerhatikan sebuah masalah atau isu tertentu yang dipandang penting oleh karyawan.
- b. *Whistleblowing* merupakan pengungkapan perilaku ilegal, tidak bermoral atau tidak berkenan yang dilakukan seseorang terhadap organisasi
- c. *Critical upward communication* merupakan cara karyawan mengungkapkan perbedaan pendapat dan tanggapan kritis kepada atasan dalam sebuah organisasi.

Fokus dalam literatur yang membahas mengenai istilah-istilah tersebut adalah perbedaan mengenai cara karyawan mengekspresikan perbedaan pendapat mereka dan bagaimana umpan balik yang diberikan oleh atasan sebagai respon dan ekspresi karyawan tersebut. *Voice* merupakan komunikasi yang bersifat informal atau dengan kata lain karyawan bebas untuk berkomunikasi mengenai ide, saran, perhatian, informasi mengenai permasalahan perusahaan atau dalam hubungan dengan rekan kerja terhadap orang yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan dengan maksud membawa perubahan yang lebih baik (Morrison, 2015). Sebelum melakukan *voice* seorang karyawan akan mempertimbangkan risiko dan hasil yang didapatkan, oleh sebab itu *voice behavior* merupakan perilaku terencana (Liang, *et al.*, 2012). Karyawan yang lebih terlibat dengan pekerjaan mereka dikatakan lebih cenderung berperilaku secara positif dan kooperatif untuk kepentingan perusahaan dan mereka (Salanova dan Schaufeli, 2016).

### **2.1.2 Indikator Employee Voice Behaviour (EVB)**

Chou dan Barron (2016) menyatakan *voice behavior* ke dalam tiga indikator, yaitu:

- a. *Voice change beneficiary: self-centered vs other-centered*. *Self-centered voice behavior* ditunjukkan oleh seorang karyawan saat dia mengungkapkan pendapat tentang mengubah kondisi dirinya sendiri, sedangkan *other-oriented voice behavior* ditunjukkan oleh seorang karyawan saat dia mengungkapkan pendapat tentang mengubah kondisi orang lain atau kondisi organisasi.

- b. *Voice change approach: improvement-focused vs prevention-focused.* *Improvement-focused voice behavior* mencakup menambahkan gagasan, solusi dan saran baru untuk memperbaiki kinerja, menghilangkan prosedur, metode dan teknik saat ini yang menghambat pencapaian kinerja. *Prevention-focused voice behavior* mencakup identifikasi faktor-faktor berbahaya, membuat kritik yang membangun atas saran dan gagasan orang lain yang paling tidak bermanfaat bagi organisasi dan anggotanya.
- c. *Voice change time orientation: present-oriented vs future-oriented.* Target *present-oriented voice behavior* pada perubahan segera dalam keadaan organisasi saat ini, sedangkan *future-oriented voice behavior* bertujuan untuk mengubah organisasi di masa depan.

Liang, *et al.* (2012) mengungkapkan bahwa ada dua indikator *voice behavior* karyawan yaitu:

- a. *Promotive voice.* Suara promosi adalah ungkapan gagasan baru atau saran untuk memperbaiki keseluruhan fungsi unit kerja atau organisasi. Meskipun dianggap menantang karena mengusulkan cara mengubah status *quo*, namun pernyataan inovatif melalui saran dan solusi guna perbaikan tersebut fokus pada keadaan ideal masa depan atau dianggap sebagai promotif.
- b. *Prohibitive voice.* Suara terlarang menggambarkan ekspresi kekhawatiran karyawan tentang praktik kerja, insiden, atau perilaku karyawan yang berbahaya bagi organisasi. *Prohibitive voice* berfungsi untuk mendeteksi atau mencegah terjadinya masalah yang sebelumnya tidak terdeteksi.

Pada penelitian ini, menggunakan indikator Liang, *et al.* (2012) yaitu *promotive voice* dan *prohibitive voice*. Perbedaan *promotive voice* dengan *prohibitive voice* adalah pada batasan konseptualnya, yang pertama fokus pada mewujudkan cita-cita dan keinginan sedangkan yang terakhir fokus pada menghentikan atau mencegah bahaya.

## **2.2 Konflik Kerja**

Kehidupan manusia termasuk dalam dunia kerja tidak akan terlepas dengan yang namanya konflik. Konflik biasanya timbul dalam kerja sebagai hasil adanya masalah komunikasi, hubungan pribadi atau struktur organisasi. Ketidaksesuaian antara dua lebih anggota atau kelompok organisasi yang timbul adanya kenyataan bahwa mereka punya perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi, teori mengenai konflik kerja dapat diuraikan sebagai berikut.

### **2.2.1 Pengertian Konflik Kerja**

Konflik merupakan ketidakserasian atas dua atau lebih pendapat atau tindakan yang dipertimbangkan pada suatu organisasi. Konflik kerja tidak harus berseteru, meski situasi ini dapat menjadi bagian dari situasi konflik kerja Jehn (2011). Konflik kerja adalah sebuah proses dimana satu pihak menganggap bahwa kepentingan-kepentingannya ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain (Kreitner dan Kinicki, 2010). Sunyoto (2012) menjelaskan bahwa konflik kerja adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok pada organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda.

Greenberg dalam Suhartini (2019) mengemukakan konflik bisa berakibat positif serta bisa pula berakibat negatif. Akibat positif dari konflik antara lain: konflik dapat meningkatkan mutu keputusan organisasional, konflik bisa membuka permasalahan serta menuntaskan permasalahan yang tadinya diabaikan, konflik dapat mendesak karyawan agar lebih mengapresiasi karyawan lain serta konflik mampu mendesak timbulnya ide-ide baru untuk melakukan perubahan. Kemunculan akibat positif ini memerlukan sokongan dari manajer secara efisien dalam mengelola konflik yang timbul dalam organisasinya. Menurut Robbins (2014) konflik dapat mempunyai dampak positif atau negatif terhadap kinerja suatu perusahaan, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik itu dikelola.

Kesimpulan dari beberapa ahli di atas menunjukkan bahwa konflik kerja merupakan pertentangan antara individu, antara kelompok dan antara organisasi

yang disebabkan adanya ketidakcocokan suatu kondisi yang dialami oleh pegawai karena adanya hambatan komunikasi, perbedaan tujuan, status, sikap, penilaian, atau pandangan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Jika terjadi konflik terdapat 2 kemungkinan, negatif ataupun positif sehingga tergantung peran manajemen untuk melaksanakan pendekatan secara efektif.

### **2.2.2 Jenis Konflik Kerja**

Berdasarkan indikatornya, Robbins (2014) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu: konflik fungsional (*functional conflict*), yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan konflik disfungsional (*dysfunctional conflict*), yaitu konflik yang merintangai pencapaian tujuan kelompok.

1. Konflik fungsional (konstruktif) adalah konflik yang mendukung sasaran kelompok dan memperbaiki kinerjanya. Contoh: Manajer yang memutuskan untuk mengalokasikan dananya ke salah satu manajer lini produk yang memiliki tingkat penjualan lebih tinggi dibanding produk lainnya. Hal ini akan memunculkan konflik dari manajer lini produk yang lain karena kurang mendapatkan alokasi dana yang lebih, namun keputusan ini mendukung tercapainya sasaran perusahaan secara keseluruhan.
2. Konflik disfungsional (destruktif) adalah konflik yang menghambat kinerja kelompok. Contoh: perbedaan pendapat yang mengedepankan kepentingan pribadi dalam kelompok sehingga tidak ada penyelesaian yang baik karena masing-masing mau keinginannya dilakukan.

### **2.2.3 Indikator Konflik Kerja**

Jehn (2011) mengemukakan 3 indikator konflik kerja yaitu :

1. Konflik tugas, merupakan konflik yang biasanya terjadi ketika terdapat perbedaan pendapat mengenai isi dari tugas-tugas pada pekerjaan yang sedang dilakukan, mengenai perbedaan sudut pandang, gagasan dan pendapat.
2. Konflik hubungan, merupakan konflik yang biasa terjadi ketika terdapat hal yang tidak kompatibel antarpribadi pada anggota kelompok, yang termasuk di antaranya adalah ketegangan antarpribadi, permusuhan antarpribadi, hingga gangguan di antara anggota tim.

3. Konflik proses, merupakan konflik yang terjadi ketika terdapat perbedaan pendapat yang terjadi mengenai bagaimana penyelesaian tugas seharusnya dilaksanakan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, untuk apa tugas tersebut dilaksanakan, dan mengenai bagaimana pendelegasian tugas.

Indikator yang digunakan penulis berkaitan dengan variabel konflik kerja pada penelitian ini adalah indikator konflik yang dikemukakan oleh Jehn (2011) yaitu konflik tugas, konflik hubungan, dan konflik proses.

## **2.3 Kinerja**

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

### **2.3.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Rivai 2016). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013).

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil (Suwati, 2013). Kinerja karyawan relevan untuk diteliti, karena pada zaman sekarang ini banyak kinerja yang kurang diperhatikan padahal suatu kinerja yang baik dapat memberikan suatu pengaruh yang besar bagi setiap perusahaan, serta untuk

mengetahui apakah para karyawan bekerja dengan penuh tanggung jawab atau tidak. Kinerja yang baik akan menghasilkan kualitas dan kuantitas yang memuaskan, namun sebaliknya kinerja yang buruk akan menghasilkan hasil yang buruk pula. Hal ini menjadi perhatian khusus dalam perusahaan, dalam pencapaian tujuan perusahaan yang efektif dan efisien melalui kinerja yang baik. Setiap organisasi selalu menginginkan kinerja yang memuaskan dalam mencapai tujuan dari perusahaannya (Rachmawati, 2016).

Kesimpulan dari beberapa ahli di atas menunjukkan bahwa kinerja merupakan suatu kondisi perilaku kerja yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak yang mempekerjakannya untuk mengetahui tingkat pencapaian dari suatu hasil kerja yang dihubungkan dengan tujuan yang diemban suatu perusahaan serta untuk mengetahui suatu dampak positif dan negatif dari kebijakan yang dimiliki perusahaan tersebut.

### **2.3.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah proses dengan mana kinerja individu diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan seberapa baik pekerja bekerja selama periode waktu tertentu (Wibowo, 2014). Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan (Wibowo, 2014).

*The Advisory, Conciliation and Arbitration Service* menyatakan penilaian kinerja secara reguler mencatat pengukuran kinerja pekerja, potensi dan kebutuhan pengembangan. Penilaian adalah suatu kesempatan untuk melihat secara menyeluruh kandungan pekerjaan, beban dan volume, melihat kembali apa yang dicapai selama periode laporan dan menyepakati sasaran selanjutnya (Armstrong, dalam Wibowo:2014). Williams dalam Wibowo (2014) menyatakan penilaian kinerja tidak lebih dari merupakan sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, suatu keputusan tentang kecukupan atau kekurangan profesional. Pada umumnya menunjukkan apa kekurangan bawahan.

Mondy & Noe (2015) menyatakan penilaian kinerja adalah tinjauan formal dan evaluasi kinerja individu atau tugas tim, sedangkan menurut Dessler (2013) penilaian kinerja ialah mengevaluasi kinerja saat ini dan atau di masa lalu terhadap standar prestasinya. Dimensi-dimensi yang dipergunakan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan menurut Gomes (2013) adalah sebagai berikut:

- a. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
- c. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan yang dimiliki.
- d. *Creativeness*, keaslian gagasan dan tindakan yang dimunculkan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain
- f. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan tamahan dan integritas pribadi.

Kesimpulan dari beberapa ahli di atas menunjukkan bahwa penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Penilaian Kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode tertentu.

### **2.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja**

Hasibuan (2013) menyatakan tujuan penilaian kinerja dapat digunakan:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan dapat sukses dalam pekerjaannya.

- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performa kerja terbaik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekuarangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai Kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan kerja.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Kesimpulan dari tujuan penilaian kinerja ini dapat dilihat bahwa penting untuk perusahaan melakukan penilaian kinerja bagi karyawannya tersebut.

#### **2.3.4 Kriteria Ukuran Kinerja**

Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama. Dengan kriteria yang sama diharapkan memberikan hasil yang dapat diperbandingkan secara objektif dan adil. Kriteria suatu ukuran kinerja menurut Wibowo (2014) seharusnya adalah:

- a. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja bisnis.

- b. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan.
- c. Memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka.
- d. Mengindikasikan data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran.
- e. Dapat diverifikasi, dengan mengusahakan informasi yang akan dikonfirmasi tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi.
- f. Menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan data.
- g. Mengusahakan dasar untuk umpan balik dan tindakan.
- h. Bersifat komprehensif, mencakup semua aspek kinerja sehingga keluarga ukuran tersedia.

Rivai dan Sagala (2016) menyatakan suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu: (1) manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang; dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya. Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

- a. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan, dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- b. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja dan (d) mengidentifikasi yang buruk.
- c. Keperluan perusahaan, yang meliputi: (a) perencanaan SDM, (b) menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d) informasi untuk identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap

kebutuhan sistem SDM, dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.

- d. Dokumentasi, yang meliputi: (a) kriteria untuk validasi penelitian (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan (c) membantu memenuhi untuk memenuhi persyaratan hukum.

Kesimpulan dari beberapa ahli diatas menunjukkan bahwa kriteria ukuran kinerja diperlukan kriteria yang sama dan diharapkan adanya kriteria tersebut dapat memberikan perbandingan secara objektif dan adil.

### 2.3.5 Indikator Penilaian Kinerja

Simamora (2014) menyatakan bahwa indikator penilaian kinerja terdiri dari:

- a. Loyalitas
 

Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pada perusahaan-perusahaan dimana mereka akan diberikan posisi yang baik. Hal ini dapat dilihat melalui tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.
- b. Semangat kerja
 

Perusahaan harus menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas pada suatu organisasi.
- c. Kepemimpinan
 

Pimpinan merupakan *leader* bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat, dan gagasan demi keberhasilan perusahaan.
- d. Kerja sama
 

Pihak perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antara karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan.
- e. Prakarsa
 

Prakarsa perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan.

f. Tanggung jawab

Tanggung jawab harus dimiliki oleh setiap karyawan baik bagi mereka yang berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.

g. Pencapaian target

Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi-strategi tertentu dan masing-masing.

Koopmans *et al.* (2014) menyatakan faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penilaian kinerja meliputi :

1. Kinerja tugas, mengacu pada kemampuan seorang karyawan melakukan tugas-tugas pekerjaan yang utama, yaitu mencakup kualitas kerja, perencanaan dan pengorganisasian tugas, berorientasi pada hasil, membuat skala prioritas, dan bekerja secara efisien.
2. Kinerja kontekstual, mengacu pada perilaku karyawan yang mendukung organisasi, sosial, dan lingkungan psikologis di mana tugas-tugas pekerjaan sentral dilakukan, misalnya bertanggungjawab terhadap pekerjaan, kreatif, memiliki inisiatif, senang mengambil pekerjaan yang menantang, berkomunikasi secara efektif, mampu bekerja sama, dan mau menerima dan belajar dari orang lain.
3. Perilaku kerja kontra produktif, mengacu pada perilaku yang berbahaya bagi kelangsungan organisasi, misalnya melakukan hal-hal yang merugikan organisasi, melakukan hal-hal yang merugikan rekan kerja dan atasan, dan sengaja membuat kesalahan.

Kesimpulan pada indikator penilaian kinerja ini merupakan suatu instansi dimana utamanya dalam mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Penelitian ini menggunakan indikator penilaian kerja dari Koopmans *et al.* (2014) yang meliputi, kinerja tugas, kinerja kontekstual dan kinerja kontraproduktif.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang relevan pada penelitian dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

**Tabel 3. Penelitian Terdahulu**

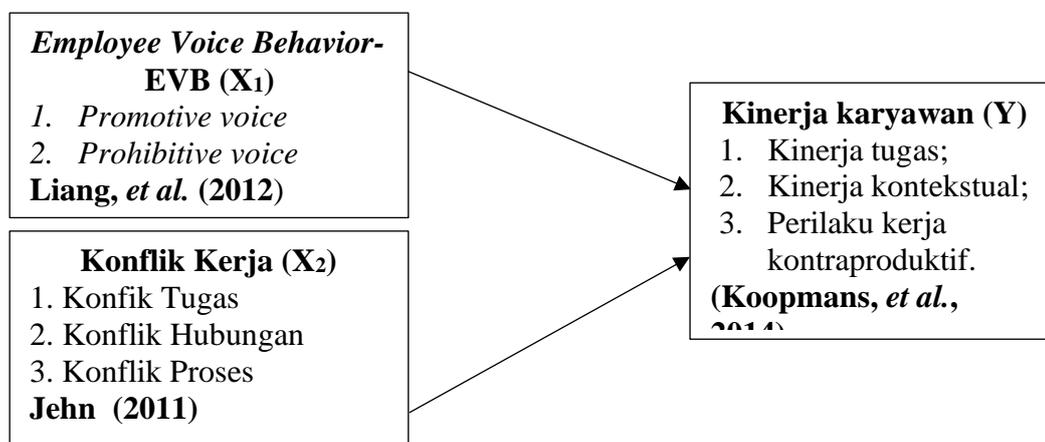
No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Yusuf (2019)	<b>2.4.1 Pengaruh <i>Employee Engagement</i>, beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada cv. Indospice di manado</b>	Hasil penelitian yang didapat (1) <i>Employee Engagement</i> , Beban Kerja dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Indospice di Manado. (2) <i>Employee Engagement</i> berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Indospice di Manado (3) Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Indospice di Manado (4) Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Indospice di Manado.
2	Hadi (2018)	Hubungan Keterikatan Dengan Behaviour Karyawan	Antara Kerja Voice Pada
			Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif dan sangat signifikan antara keterikatan kerja dengan voice behaviour pada karyawan ( $r=0,730$ ; $p=0,000$ ). Keterikatan kerja memiliki pengaruh terhadap voice behaviour sebesar 53,3%
3	Mijanarko (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap <i>Behavior</i> yang Dimediasi oleh <i>Employee Engagement</i> Pada CV Andi Offset Yogyakarta	Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>voice behavior</i> . Selain itu, kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> . Kemudian, <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>voice behavior</i> . Akhirnya, <i>Employee Engagement</i> berhasil memediasi penuh dan signifikan

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			pengaruh antara kepemimpinan etis terhadap <i>voice behavior</i> .
4	Morrison (2015)	<i>Employee voice behavior: Integration and Directions for Future Research</i>	Dalam organisasi, karyawan terus-menerus menghadapi situasi yang membuat mereka berhadapan langsung dengan keputusan apakah akan berbicara (yaitu, suara) atau tetap diam ketika mereka memiliki informasi atau ide yang berpotensi berguna. Dalam beberapa tahun terakhir, telah ada badan penelitian konseptual dan empiris yang berkembang pesat yang berfokus pada pemahaman yang lebih baik tentang motif yang mendasari faktor suara, individu, dan situasional yang meningkatkan perilaku suara karyawan, dan implikasi suara dan keheningan bagi karyawan, kelompok kerja, dan organisasi.
5	Aqwu (2013)	<i>Conflict Management and Employees Performance in Julius Berger Nigeria PLC Bonny Island</i>	Hasil analisis menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara strategi manajemen konflik dan kinerja karyawan dan tidak ada perbedaan antara persepsi manajerial dan non-manajerial tentang efektivitas strategi manajemen konflik.
6	Jhen (2008)	<i>The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes</i>	Efek ini dikurangi dengan keberhasilan resolusi (keyakinan bahwa konflik dapat dengan mudah diselesaikan) mengenai konflik proses, tetapi dapat diperburuk oleh emosi negatif yang terkait dengan konflik hubungan. Norma yang mendorong konflik tugas juga meningkatkan keadaan berkembang yang positif dalam kelompok, secara marginal dan positif mempengaruhi kinerja kelompok.

Tabel 3 menunjukkan beberapa hasil penelitian sejenis dan mirip dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini. Perbedaan mendasar dari penelitian-penelitian sebelumnya adalah pada subjek dan objek penelitian, dimana fokus penelitian pengaruh *Employee Voice Behavior* (EVB) dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan.

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Jurnal-jurnal yang dijadikan acuan penelitian disusun sebagai rerangka pemikiran pada penelitian ini sebagai berikut:



**Gambar 1 Rerangka Pemikiran**

## 2.6 Hipotesis

Liang, *et al* (2012) menyatakan bahwa *voice* seorang karyawan akan mempertimbangkan risiko dan hasil yang didapatkan, oleh sebab itu *voice behavior* merupakan perilaku terencana. Hasil penelitian liang *et al* 2012 mengemukakan bahwa EVB berpengaruh positif terhadap kinerja.. Koopmans, *et al.* (2014) mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) adalah ukuran hasil yang relevan dari prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang karyawan. Sugiyono (2015) menyatakan hipotesis adalah pradugaan atau dugaan dari suatu penilaian dan harus dibuktikan kebenarannya. Dengan dasar pengertian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

$H_1 =$  *Employee voice behavior* (EVB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Konflik kerja karyawan dapat berpengaruh pada kinerja karyawan, kinerja karyawan merupakan hal yang penting dalam pengembangan perusahaan. Setiap saat konflik dapat saja muncul, baik antar individu maupun antar kelompok dalam suatu organisasi. Banyak pengertian tentang konflik kerja yang dapat diberikan oleh

para ahli untuk merumuskan suatu teori tentang konflik kerja itu sendiri. Hal ini tergantung pada sudut pandang yang digunakan dan persepsi para ahli tersebut tentang konflik kerja. Menurut Rivai (2011), konflik kerja adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam suatu organisasi atau perusahaan yang harus membagi sumber daya yang terbatas karena mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, dan nilai yang berbeda. Menurut Robbins (2014) konflik dapat mempunyai dampak positif atau negatif terhadap kinerja suatu perusahaan, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik itu dikelola.

Hasil penelitian Pramudia (2019) tentang Pengaruh Beban Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Kendari, menunjukkan bahwa konflik kerja secara parsial berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan dasar pengertian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub> = Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **III METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan suatu teknik atau cara mencari, memperoleh, mengumpulkan data, baik data primer maupun data sekunder dapat digunakan dalam keperluan menyusun skripsi dan kemudian menganalisis faktor-faktor yang dengan pokok permasalahan, sehingga akan didapat suatu kebenaran atas data yang diperoleh.

#### **3.1 Objek Penelitian**

Penelitian ini menganalisa tentang pengaruh *Employee voice behavior* (EVB) dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan. Objek dari penelitian ini adalah karyawan PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan.

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian kausal dengan teknik kuantitatif. Sugiyono (2016) menyatakan penelitian kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Sehingga terdapat variabel yaitu variabel independen (mempengaruhi) dan variabel dependen (dipengaruhi) . penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Dengan adanya penelitian ini dapat dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.

#### **3.3 Sumber Data**

Penelitian ini terbagi dua kelompok sumber data, yaitu:

##### **3.3.1 Data Primer**

Data primer ialah data yang dikumpulkan dari responden dengan menggunakan angket ataupun kuisioner. Terdapat 2 sifat data primer yaitu data kualitatif dan kuantitatif.

Data yang diperoleh secara langsung dari karyawan PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan melalui kuisisioner yang diberikan. Kuisisioner merupakan teknik pokok yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini. Skala pengukuran untuk data ini adalah Likert. Berisi pertanyaan terkait penelitian yang dilakukan yaitu mengenai pengaruh *Employee voice behavior* (EVB) dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan.

### 3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari perusahaan/obyek penelitian yang bersangkutan dan diperoleh dari eksternal yang telah disediakan oleh pihak tertentu di luar perusahaan.

## 3.4 Populasi dan Sampel

### 3.4.1 Populasi

Malholtra (2012) mendefinisikan populasi adalah gabungan seluruh elemen, yang memiliki serangkaian karakteristik serupa, yang mencakup semesta untuk kepentingan masalah riset. Berdasarkan definisi tersebut, maka populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan sebanyak 255 orang.

### 3.4.2 Sampel

Malholtra (2012) menyatakan sampel adalah sub kelompok elemen populasi yang terpilih untuk berpartisipasi dalam studi atau bagian kecil dari populasi. Pengambilan sampel dilakukan dengan pertimbangan bahwa populasi yang ada sangat besar jumlahnya, sehingga tidak memungkinkan untuk meneliti seluruh populasi yang ada, sehingga dibentuk sebuah perwakilan populasi. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *nonprobability sampling*, dengan cara *purposive sampling* yaitu, teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2017).

$$= n = \frac{N}{1 + N(d^2)}$$

(Sugiyono, 2013)

Keterangan:

N = besar populasi

n = besar sampel

d = tingkat presisi yang diinginkan: 0,05

$$n = \frac{255}{1 + 255 (0,05^2)}$$

$$n = \frac{255}{1 + 255 (0,0025)}$$

n = 155,73 orang dibulatkan menjadi 156 orang

### 3.5 Definisi Operasional Variabel

Operasional variabel menggunakan penelitian yang dilakukan oleh Haekal *et al.*(2013) yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, Walaupun telah diuji riset ini tetap melakukan uji validitas dan reliabilitas pada 100 responden. Definisi operasional variabel terdapat pada Tabel 4 berikut ini:

**Tabel 4. Operasional Variabel dan Indikator**

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	<i>Employee voice behavior</i> (EVB) (X <sub>1</sub> )	EVB adalah komunikasi informal dan kebebasan karyawan dalam mengungkapkan gagasan, saran, perhatian, dan informasi mengenai permasalahan atau pendapat tentang isu yang berkaitan dengan pekerjaan kepada orang-orang di dalam organisasi yang dapat mengambil tindakan, dengan maksud untuk mewujudkan perbaikan atau perubahan. (Morrison, 2015)	1. <i>Promotive voice</i> 2. <i>Prohibitive voice</i> (Liang, <i>et al.</i> , 2012)	Likert
2	Konflik kerja (X <sub>2</sub> )	Konflik kerja adalah ketidakcocokan atas dua atau lebih pendapat atau	1. Konflik tugas 2. Konflik hubungan	Likert

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
		tindakan yang dipertimbangkan pada suatu organisasi (Jehn dan Mannix, 2011)	3. Konflik Proses (Jehn dan Mannix, 2011)	
3	Kinerja (Y)	Kinerja merupakan perilaku atau tindakan yang berhubungan dengan tujuan perusahaan. (Koopmans, et al., 2014)	1. Kinerja tugas 2. Kinerja kontekstual 3. Perilaku kerja Kontraproduktif (Koopmans, et al., 2014)	Likert

### 3.6 Skala Pengukuran

Sugiyono (2017) menyatakan skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah skala interval, dengan skala ini responden diminta untuk memberikan tanggapan terhadap setiap pertanyaan dengan memilih satu dari lima jawaban yang tersedia berdasarkan perasaan mereka. Selanjutnya untuk pertanyaan yang telah dibuat ditentukan skornya.

Pemberian skor pada pernyataan positif dengan skala dimulai dari angka 1 sampai dengan 5 dengan perincian sebagai berikut:

1. Sangat Setuju (SS) diberi nilai = 5
2. Setuju (S) diberi nilai = 4
3. Netral (N) diberi nilai = 3
4. Tidak Setuju (TS) diberi nilai = 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai = 1

Pemberian skor pada pernyataan negatif atau revers (®) pada skala ini dimulai dari angka 5 sampai dengan 1 dengan perincian sebagai berikut:

1. Sangat Setuju (SS) diberi nilai = 1
2. Setuju (S) diberi nilai = 2
3. Netral (N) diberi nilai = 3
4. Tidak Setuju (TS) diberi nilai = 4

5. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai = 5

### **3.7 Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.7.1 Kuesioner**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang diperoleh dari hasil tanggapan responden atas daftar pertanyaan berupa kuesioner yang disebarakan kepada responden. Kuesioner merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut (Sugiyono, 2017). Kuesioner digunakan untuk memperoleh data responden mengenai *Employee Voice Behavior* (EVB), konflik kerja dan kinerja. Penyebaran kuesioner dilakukan pada responden di lingkungan PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan.

#### **3.7.2 Studi Kepustakaan**

Studi kepustakaan berhubungan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang terdapat nilai, budaya dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti, hal ini penelitian tidak akan lepas dari literatur-literatur ilmiah (Sugiyono, 2015)

### **3.8 Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas**

#### **3.8.1 Uji Validitas**

Uji validitas dapat digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Menurut Sugiyono (2017) mengemukakan bahwa instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Indikator yang digunakan dalam alat ukur apakah tepat atau valid sebagai pengukuran variabel dari suatu konsep yang sebenarnya. Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar pertanyaan yang disebarakan kepada responden. Instrumen yang dibuat sebelum disebarakan kepada responden yang menjadi sampel penelitian harus diuji kevalidannya dan kereliabelannya melalui analisis faktor. Hasil pengujian validitas menggunakan kriteria pengujian untuk uji ini adalah apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka valid dan apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka tidak valid.

**Tabel 5. Hasil Uji Validitas Kuesioner *Employee Voice Behavior* (X<sub>1</sub>)**

<b>Pernyataan</b>	<b><i>r</i><sub>hitung</sub></b>	<b><i>r</i><sub>tabel</sub></b>	<b>Kondisi</b>	<b>Simpulan</b>
Butir 1	0,674	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 2	0,591	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 3	0,800	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 4	0,544	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 5	0,543	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 6	0,677	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 7	0,684	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 8	0,715	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 9	0,703	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 10	0,653	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Data diolah pada tahun 2021

Tabel 5 menunjukkan hasil uji validitas variabel *Employee Voice Behavior* ( $X_1$ ) dengan menampilkan seluruh item pernyataan yang bersangkutan mengenai variabel *Employee Voice Behavior*. Hasil yang didapatkan yaitu nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0,344). Dengan demikian seluruh item pernyataan *Employee Voice Behavior* dinyatakan valid.

**Tabel 6. Hasil Uji Validitas Kuesioner Konflik Kerja ( $X_2$ )**

<b>Pernyataan</b>	<b><i>r</i><sub>hitung</sub></b>	<b><i>r</i><sub>tabel</sub></b>	<b>Kondisi</b>	<b>Simpulan</b>
Butir 1	0,693	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 2	0,881	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 3	0,593	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 4	0,407	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 5	0,502	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 6	0,654	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 7	0,434	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 8	0,433	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 9	0,452	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 10	0,533	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Data diolah pada tahun 2021

Tabel 6 menunjukkan hasil uji validitas variabel konflik kerja ( $X_2$ ) dengan menampilkan seluruh item pernyataan yang bersangkutan mengenai konflik kerja. Hasil yang didapatkan yaitu nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0,344),. Dengan demikian seluruh item pernyataan konflik kerja dinyatakan valid.

**Tabel 7. Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja karyawan (Y)**

<b>Pernyataan</b>	<b><i>r</i><sub>hitung</sub></b>	<b><i>r</i><sub>tabel</sub></b>	<b>Kondisi</b>	<b>Simpulan</b>
Butir 1	0,805	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 2	0,881	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Kondisi	Simpulan
Butir 3	0,867	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 4	0,836	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 5	0,593	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 6	0,674	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 7	0,591	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 8	0,800	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 9	0,544	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 10	0,543	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 11	0,678	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 12	0,681	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 13	0,623	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 14	0,679	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 15	0,610	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 16	0,635	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 17	0,634	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 10	0,605	0,344	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Data diolah pada tahun 2021

Tabel 7 menunjukkan bahwa hasil uji validitas variabel kinerja karyawan (Y) dengan menampilkan seluruh item pernyataan yang bersangkutan mengenai kinerja karyawan. Hasil yang didapatkan yaitu nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0,344). Dengan demikian seluruh item pernyataan kinerja karyawan dinyatakan valid.

### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Sugiyono (2017) dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur sama. Penelitian ini melakukan pengujian reliabilitas menggunakan bantuan program SPSS. Menurut Ghozali (2016:47), instrumen penelitian dikatakan reliabel jika memiliki nilai Alpha Cronbach  $> 0,60$ . dan nilai *alphacronbach* lebih besar dari pada *croanbach's alpha if item deleted*. Jika nilainya lebih kecil dari 0,60 maka kuesioner penelitian ini tidak reliabel.

Uji reliabilitas dilakukan setelah uji validitas terhadap masing-masing instrumen variabel  $X_1$  dan variabel  $X_2$  dan instrumen variabel Y menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dengan bantuan program SPSS 21.0. Hasil uji reliabilitas setelah dikonsultasikan dengan daftar interpretasi koefisien r dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien <i>Alpha</i> <i>Chronbach</i>	Koefisien r	Simpulan
<i>Employee Voice Behavior</i>	0,783	0,60	Reliabel
Konflik kerja	0,830	0,60	Reliabel
Kinerja karyawan	0,917	0,60	Reliabel

Sumber: Data diolah pada tahun 2021

Hasil uji reliabilitas Tabel 8 diperoleh nilai *cronbach's alpha* seluruh variabel bebas dan variabel terikat memiliki nilai *cronbach's alpha* >0,60. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *Employee Voice Behavior* ( $X_1$ ) dan konflik kerja ( $X_2$ ) dan kinerja karyawan ( $Y$ ) dinyatakan reliabel.

### 3.8.3 Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2011:160) uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik.

#### 1) Analisis Grafik

Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal.

#### 2) Uji Statistik

Cara uji statistik dalam pendektasian normalitas ini menggunakan uji *Kolmogrov-Simirnov*. Uji *Kolmogrov-Simirnov* merupakan uji normalitas yang umum digunakan karena dinilai lebih sederhana dan tidak menimbulkan perbedaan persepsi. Uji *Kolmogrov-Simirnov* dilakukan dengan tingkat signifikansi 0,05. Pengujian ini dapat dilakukan dengan melihat probabilitas dan *Kolmogrov-Simirnov* Z statistik. Jika probabilitas Z statistic < dari 0,05 maka nilai residual dalam suatu regresi tidak terdistribusi secara normal. Namun jika > 0,05 maka terdistribusi secara normal (Ghozali, 2007 dalam Djuitaningsih,2012).

**Tabel 9. Hasil Uji Normalitas****B. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		<i>Unstandardize d Residual</i>
<i>N</i>		156
<i>Normal Parameters<sup>a,b</sup></i>	<i>Mean</i>	0.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	4.24935771
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	0.050
	<i>Positive</i>	0.042
	<i>Negative</i>	-0.050
<i>Test Statistic</i>		0.050
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		0.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan tabel 9 nilai signifikansi uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,200 maka variabel yang diteliti > 0,05 yang berarti bahwa seluruh variabel penelitian terdistribusi normal.

### 3.9 Teknik Analisis Data

#### 3.9.1 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah suatu cara memproses data yang dijumlahkan secara analisis sistematis. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh *Employee Voice Behavior* (EVB) dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi linear berganda, dengan rumus sebagai berikut yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + et$$

Keterangan :

Y = Kinerja

X<sub>1</sub> = *Employee voice behavior* (EVB)

X<sub>2</sub> = Konflik kerja

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

et = *Error term*

### 3.9.2 Uji Hipotesis

#### a. Uji Parsial (Uji t)

Ghozali (2016) menyatakan uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka hipotesis nol diterima (koefisien regresi tidak signifikan). Hal ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka hipotesis nol ditolak (koefisien regresi signifikan). Hal ini berarti secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

## V KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Kesimpulan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Employee Voice Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan. Sehingga setiap kali EVB meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini menunjukkan dari analisis yang diperoleh penelitian ini mendukung hipotesis pertama
2. Konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan. sehingga setiap kali konflik kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini menunjukkan dari analisis yang di peroleh penelitian ini tidak mendukung hipotesis kedua

### 5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan PT Bukit Asam (Persero) Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan dapat meningkatkan *Employee Voice Behavior* dalam pelayanannya, sehingga dapat menunjang kinerja karyawan yang lebih baik di masa yang akan datang, terutama bagi karyawan untuk memberi nasihat pada rekan kerja tentang perilaku yang tidak dikehendaki yang akan menghambat kinerja pekerjaan.
2. Karyawan dapat menurunkan konflik kerja yang ada dengan cara karyawan menghilangkan perbedaan dalam menentukan solusi atas permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi.
3. Pimpinan PT Bukit Asam (Persero) Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan diharapkan dapat mempertahankan *Employee Voice Behavior* dan menurunkan konflik kerja pada karyawan, sehingga dapat kinerja karyawannya akan meningkat, terutama dengan cara bekerja sama dengan rekan kerja lain agar kinerja yang dihasilkan karyawan akan lebih produktif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agwu, M. O. (2013). conflict management and employees performance in Julius berger Nigeria PLC. Bonny Island. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM) Vol, 2*, 125-139.
- Allen, J. A., Yoerger, M. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Jones, J. (2015). Would you please stop that!? The relationship between counterproductive meeting behaviors, employee voice, and trust. *Journal of Management Development*.
- Aqwu, 2013, *Conflict Management and Employees Performance in Julius Berger Nigeria PLC Bonny Island*, International Journal of Academic Research in Management (IJARM) Vol. 2
- Arianto, Dwi Agung Nugroho. 2013. Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar
- Darmawati, D., Tohir, T., & Restanti, A. S. (2019). Pengaruh Asimetri Konflik Tugas Terhadap Kinerja Dan Peran Manajemen Konflik Kolaborasi (Kasus pada Organisasi Non Profit). *Performance: Jurnal Personalia, Financial, Operasional, Marketing dan Sistem Informasi*, 26(2), 102-114.
- Dedahanov, A. T., Lee, D. H., Rhee, J., & Yoon, J. (2016). Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity. *Management Decision*.
- Ghozali, Imam. 2016. Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, A. I. (2018). *Hubungan Antara Keterikatan Kerja Dengan Voice Behaviour Pada Karyawan* (Doctoral dissertation, University of Muhammadiyah Malang).
- Iren, N. W. Analisis Kepribadian The Big Five Dan Perbedaan Pemilihan Gaya Manajemen Konflik.
- Jashinta, R. (2014). *Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah III Palembang* (Doctoral dissertation, Politeknik Negeri Sriwijaya).

- Jehn dan Mannix, 2011, *Voicing by adapting and innovating employees: An empirical study on how personality and environment interact to affect voice behavior*. *Human Relations*, 51, 955–96
- Jhen, 2008, *The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes*, *Group Decis Negot* (2008) 17:465–495 DOI 10.1007/s10726-008-9107-0.
- Kaufman, B. E. (2015). Theorising determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 19-40.
- Krisnawati, S., & Lestari, Y. T. (2018). Stres kerja dan konflik kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3, 287-294.
- Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172-189.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Malhotra, Naresh K., and David F. Birks. 2012. *Marketing Research: An Applied Approach 3<sup>rd</sup> European Edition*. Harlow, England: Prentice-Hall.
- Morison, 2015, *Employee voice behavior: Integration and Directions for Future Research*, *The Academy of Management Annals*, Vol. 5, No. 1, June 2011, 373–412 No. 4, 2013, Page: 125-139.
- Novianti, Y., & Rahardjo, M. (2020). Peran Persepsi Pengembangan Karir, Kedisiplinan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 4(4), 121-126.
- Pramudia, 2019, Pengaruh Beban Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Kendari, *Halu Oleo University Journal*, Vol 11, No 2 (2019)
- Prihatsanti, U., Handoyo, S., & Ardi, R. (2020). I Am Sure I Can Speak Up: The Role of Efficacy on Employee Voice.
- Rachmawati, F. (2016). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Trias Sentosa, Krian Sidoarjo. *Agora*, 4(2), 259-264.

- Retnoningsih, T., Sunuharjo, B. S., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 35(2), 53-59.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223.
- Silaban, E. B. (2012). Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan. *Karyawan. Institut Bisnis Nusantara: Skripsi*.
- Simamora, R., & Zheng, R. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan STMIK Time Medan. *Jurnal Ilmiah SMART*, 3(2), 96-107.
- Sugiyono (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Suhartini. Pengaruh Konflik Peran Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Indoturbine Jakarta
- Suwati, Y. (2013). Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(1), 41-55.
- Tamauka Marsello Giovanni, Christoffel Kojo dan Victor. P. K Lengkong, 2015 tentang pengaruh konflik peran, konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado. *Jurnal EMBA*, Vol.3 No.3 Sept. 2015.
- Weerathna, 2014, The Relationship between Conflicts and Employee Performance: Case of Sri Lanka, *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Volume 5, Issue 5, May-2014.
- Whiting, S. W., Maynes, T. D., Podsakoff, N. P., & Podsakoff, P. M. (2012). Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 159.
- Wibowo, G. (2014). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan di CV. Sejahtera Mobil Surabaya. *Agora*, 2(1), 632642.

Wijanarko, R. A. (2016). Pengaruh Pelayanan, Penampilan Dan Penguasaan Product Knowledge Terhadap Kinerja Karyawan (Frontliner) PT. Bank rakyat indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Krian. *E-Journal Manajemen " Branchmarck"*, 2(1).

Yusuf, R. M., Taroreh, R. N., & Lumintang, G. G. (2019). Pengaruh Employee Engagement, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Indospice di Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(4).