

LAPORAN PENELITIAN

SK No. UN/22/LPPMPB-UKI/02.2014

Meningkatkan Performa karyawan Bidang Transportasi melalui Pendidikan Program MM Transportasi



Peneliti:

Manahan P. Tampubolon
Mesta Limbong

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
Jakarta
Mei 2014

HASIL PENELITIAN
SK No. UN/22/LPPMPB-UKI/02.2014

- I. JUDUL PENELITIAN : **Meningkatkan Performan karyawan Bidang Transportasi melalui Pendidikan Program MM Transportasi**
- II. BIDANG ILMU : Sumberdaya Manusia (Manajemen)
- III. KETUA PENELITIAN
- IV. NAMA LENGKAP DAN GELAR : Manahan P.Tampubolon
- V. JENIS KELAMIN : Laki-laki
- VI. GOL. KEPEGAWAIAN DAN NIK : Guru Besar IVd
- VII. JABATAN FUNGSIONAL : Guru Besar
- VIII. JURUSAN : Manajemen
- IX. PUSAT PENELITIAN : UKI Jakarta
- X. SUSUNAN TIM PENELITI:
 ANGGOTA : Dra, Mesta Limbong. MPsi
- XI. LOKASI PENELITIAN : DKI Jakarta
- XII. WAKTU PENELITIAN
 MULAI : 1 Februari 2014
- XIII. SELESAI : 30 April 2014
- XIV. BIAYA PENELITIAN
 KONTRIBUSI:
 1. UKI _____ : Rp. 10.000.000.,-
 2. _____ : Rp. –
 3. _____ : Rp. --
 TOTAL BIAYA : Rp. 10.000.000.,-(Sepuluh juta rupiah)

Jakarta, 10 Mei 2014

MENYETUJUI:
Ketua LPPPM

KETUA PENELITI

Ir. SM. Doloksaribu. M. Ing

Manahan P. Tampubolon

DAFTAR ISI

	Halaman
1. Tanda Persetujuan Laporan Penelitian.....	2
2. Daftar Isi.....	3
3. Daftar Gambar.....	4
4. Daftar Tabel.....	5
5. Abstrak.....	6
6. Pendahuluan.....	6
7. Landasan Teoretik.....	8
8. Hipotesis Penelitian.....	16
9. Metodologi Penelitian.....	17
10. Hasil Penelitian.....	16
11. Kesimpulan, Implikasi.....	27
Daftara Pustaka.....	36
Daftar Lampiran.....	38
1. Kalibrasi validitas Butir Pertanyaan.....	
2. Kalibrasi Reliabilitas Kruder Richarson 20 (KR20).....	
3. Data Penelitian.....	
4. Uji Persyaratan Analisis (SPSS versi 17).....	
5. Pengujian Hipotesis.....	
6. Kuesioner.....	

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Gambar 1: Rerangka Pikir Penelitian.....	21
2. Gambar 2: Persamaan regresi $Y = 0.972 + 0,405 X_1$	27
3. Gambar 3: Persamaan regresi $Y = 0,971 + 0,682 X_2$	29

DAFTAR TABEL

		Halaman
1.	Tabel 1: Validitas Butir Instrumen.....	24
2.	Tabel 2: Reliabilitas Instrumen.....	24
3.	Tabel 3: Pengujian Persyaratan Analisis.....	25
4.	Tabel 4: Uji Skewness dan Kurtosis.....	25
5.	Tabel 5: Data Homogeneity dan Linearitas Y atas X1.....	26
6.	Tabel 6: Data Homogeneity dan Linearitas Y atas X2.....	26
7.	Tabel 7: Data Homogeneity dan Linearitas Y atas X3.....	26
8.	Tabel 8: Regresi Sederhana antara Motivasi Karyawan (X1) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y).....	27
9.	Tabel 9: Uji signifikansi korelasi Motivasi Karyawan (X1) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y).....	28
10.	Tabel 10: Uji hipotesis Motivasi Karyawan (X1) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y).....	28
11.	Tabel 11: Regresi antara Motivasi Karyawan (X1) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y).....	29
12.	Tabel 12: Uji signifikansi koefisien korelasi Motivasi Karyawan (X1) Dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y).....	29
13.	Tabel 13: Uji Hipotesis Pertama.....	30
14.	Tabel 14: Regresi Sederhana antara Konflik Kerja (X2) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y).....	30
15.	Tabel 15: Uji signifikansi koefisien korelasi Konflik Kerja (X2) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y) setelah.....	31
16.	Tabel 16: Uji Signifikansi koefisien regresi Motivasi Karyawan (X1), Konflik Karyawan (X2) secara bersama-sama dengan Performa Karyawan Mhs. Pasca STMT (Y).....	31
17.	Tabel 17: Uji Signifikansi koefisien korelasi Motivasi Karyawan (X1), Konflik Karja (X2) secara bersama-sama dengan Performa Karyawan Mhs. Pasca.....	32
18.	Tabel 18: Korelasi Motivasi Karyawan (X1), Konflik Kerja (X2) secara bersama-sama dengan Performa Karyawan Mhs. Pasca STMT (Y) setelah di kontrol variabel Prodi MM (X3).....	32
19.	Tabel 19: Peringkat Korelasi Parsial.....	33

Meningkatkan Performan karyawan melalui Pendidikan Program MM Transportasi Trisakti

Manahan P. Tampubolon¹
Mesta Limbong²

ABSTRACT

The aim of the research is to study the relationship between work conflict and work motivation with the performance of employees

This research was conducted at Student Employee Graduate Jakarta Transportation department with a simple random sample (purposive sample). The research concludes that there are significant correlation between; 1). conflict working with the performance of employee 2). motivation to work with performance karyawan.3). work conflict, work motivation together with the performance of employee.

Moreover, there is significant correlation between workplace conflict and motivation to work with the performance of the employee by intervening variable of educational MM Transport

Keyword: *the performance of employee, conflict working, motivation to work, educational MM Transport*

PENDAHULUAN

Masalah yang dihadapi karyawan dan karyawan bermasalah akan dapat menimbulkan masalah bagi organisasi yang kronis dan menimbulkan ongkos yang mahal. Ujungnya adalah nilai tambah bagi organisasi tidak terjadi malah menjadi menurun. Bayangkan misalnya suatu organisasi atau perusahaan harus menanggung beban kalau produktivitas menurun akibat potensi karyawan yang rendah. Begitu juga kalau perusahaan harus menghentikan program produksinya karena banyak karyawan yang malas dan tidak disiplin. Selain itu bisa menimbulkan keterlambatan konversi factor inputs menjadi outputs sampai pendistribusian barang ke pasar dan ketidakpuasan konsumen.

Karena masalah-masalah yang dihadapi karyawan pada dasarnya lebih disebabkan faktor eksternal maka pendekatannya adalah pada sistem manajemen. Untuk itu yang dapat dilakukan organisasi atau perusahaan antara lain dengan dengan pendekatan-pendekatan umum yaitu:

1. Mengadakan pengkajian mendalam apa saja faktor-faktor eksternal karyawan yang memengaruhi kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja.

¹ Dosen Pascasarjana UKI

² Dosen Tetap FKIP UKI

2. Melakukan kajian kekuatan dan kelemahan organisasi atau perusahaan dilihat dari penerapan sistem manajemen sumberdaya manusia kaitannya dengan strategi bisnis termasuk dalam hal analisis pekerjaan dan beban kerja karyawan.
3. Melakukan perbaikan fungsi-fungsi MSDM mulai dari fungsi rekrutmen dan seleksi karyawan, program orientasi, manajemen pelatihan dan pengembangan, penempatan karyawan, manajemen kompensasi, dan manajemen karir.
4. Mengefektifkan keterkaitan strategi bisnis secara sinergis dengan strategi-strategi lainnya seperti strategi SDM, strategi finansial, strategi produksi, strategi pemasaran, dan strategi informasi sebagai suatu kesatuan yang utuh.
5. Melakukan reposisi gaya kepemimpinan yang dinilai tepat diterapkan dalam organisasi perusahaan.

Sementara itu strategi yang dapat dilakukan dalam menghadapi karyawan bermasalah antara lain dengan pendekatan-pendekatan umum seperti:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor utama yang memengaruhi terjadinya karyawan bermasalah misalnya terhadap karyawan yang malas, tidak disiplin, sangat sensitif, temperamental, dan sangat egoistis.
2. Melakukan sosialisasi dan internalisasi budaya organisasi atau korporat, budaya kerja, dan budaya mutu kerja secara intensif; kalau diperlukan diperlukan tindakan penegakan kedisiplinan dan koreksi yang bergantung pada derajat masalahnya.
3. Melakukan pelatihan dan pengembangan pendidikan khususnya yang menyangkut softskills disertai dengan bimbingan dan konseling kepada karyawan khususnya oleh atasan atau manajer dan karyawan senior yang berwibawa.
4. Menerapkan sistem imbalan yang menarik kepada karyawan berprestasi dan hukuman kepada yang berkinerja dibawah standar secara obyektif, tegas dan tidak diskriminasi.
5. Mengembangkan sistem umpan balik tentang proses dan kinerja perusahaan berikut masalah-masalah yang dihadapi perusahaan dan karyawan dalam membangun suasana pembelajaran yang dinamis dan merata di semua karyawan; baik dilakukan secara formal maupun informal.
6. Mengembangkan tim kerja yang solid dan dinamis dengan kepemimpinan yang berorientasi membangun motivasi dan transformasional.

Fenomena masalah karyawan dan karyawan bermasalah merupakan hal yang rutin terjadi di suatu organisasi atau perusahaan, yang berbeda adalah derajat dan frekuensinya saja. Mulai dari kondisi yang ringan sampai yang parah. Karena itu pendekatannya berbeda sesuai dengan penggunaan jalur keorganisasian berupa penyusunan strategi dan kebijakan SDM yang baru dan ada yang hanya dilakukan dengan pendekatan personal. Namun apapun derajatnya, mengatasi masalah karyawan dan karyawan bermasalah tidak bisa ditunda-tunda; menunggu masalahnya sudah mencapai titik kritis. Kalau seperti itu maka permasalahannya akan semakin kompleks, sehingga harus dapat diantisipasi dan segera diatasi.

Penilaian performa atau kinerja merupakan suatu proses menilai hasil karya personel dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja dengan membandingkannya dengan standar baku. Melalui penilaian itu kita dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya. Disamping itu, kinerja (performance)

diartikan sebagai hasil kerja seseorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Demikian juga pada instansi yang menggeluti bidang transportasi, baik sector swasta maupun sector public atau pemerintah. Fenomena masalah yang dihadapi karyawan yang rutin terjadi adalah penilaian kinerja dimana proses menilai hasil karya personel dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja dengan membandingkannya dengan standar baku sering tidak sama. Akibatnya promosi karyawan akan terhambat jika kinerja dalam penilaiannya tidak baku, bahkan lebih sering promosi dilakukan berdasarkan azas suka atau tidak suka. Untuk itulah penelitian ini dilakukan dalam usaha menganalisis dan mengetahui beberapa factor yang mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya bagi organisasi yang bergerak di bidang transportasi.

Rumusan Masalah

Penelitian ini merumuskan apakah terdapat nilai hubungan variable-variabel independen terhadap variable dependen sebagai berikut:

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembatasan masalah maka konsentrasi masalah pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Pertama: Apakah terdapat hubungan variable konflik kerja terhadap performa karyawan?

Kedua: Apakah terdapat hubungan variable motivasi kerja terhadap performa karyawan?

Ketiga: Apakah terdapat hubungan variable konflik kerja, motivasi kerja, secara bersama-sama terhadap performa karyawan?

Keempat: Apakah terdapat hubungan variable konflik kerja, motivasi kerja, secara bersama-sama terhadap performa karyawan setelah dikontrol variable pendidikan MM Transpotasi?

Landasan Teoretik

A. Deskripsi Teoretik

Hakikat Performa karyawan

Kata performance dalam bahasa inggris diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sering berbeda, sekarang sudah dibakukan menjadi performa. Tetapi ada yang menerjemahkan sebagai : unjuk kerja, kinerja, hasil karya, karya, pelaksanaan kerja, hasil pelaksanaan kerja. Menurut The Scribner-Bantam English Dictionary, terbitan Amerika dan Canada tahun 1979, (dalam Prawirosentono, 1991) "kinerja" berasal dari akar kata "*to form*" yang mempunyai beberapa "*entries*" berikut :

- 1) *To do carry out; execute* (melakukan, menjalankan, melaksanakan).
- 2) *To discharge or fulfil; as a vow* (memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar).
- 3) *To portray, as a character in a play* (menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan).
- 4) *To render by voice or a musical instrument* (menggambarkan dengan suatu atau

alat musik).

- 5) *To execute or complete an undertaking* (melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab).
- 6) *To act a part in a play* (melakukan sesuatu kegiatan dalam suatu permainan).
- 7) *To perform music* (memainkan/pertunjukan musik)
- 8) *To do what is expected of a person or machine* (melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin).

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka arti performance atau kinerja adalah sebagai berikut : Performa atau Kinerja (*Performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan performa. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap personel. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seseorang personel telah mencapai performa yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar performa untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan yang penting. Akhir dari proses performa adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan. Dimensi-dimensi yang dijadikan ukuran kinerja, menurut Nawawi (2000:97) adalah :

1. Tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang bersumber dari pengalaman kerja
2. Tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu bekerja dengan usaha maksimum, yang memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Penilaian performa merupakan suatu proses menilai hasil karya personel dengan menggunakan instrumen penilaian performa dengan membandingkannya dengan standar baku. Melalui penilaian itu kita dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya.

Penilaian performa mencakup faktor-faktor :

- a. Pengamatan, yang merupakan proses menilai dan menilai perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan.
- b. Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seorang personel dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan untuk personel tersebut.
- c. Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi personel mengatasi kekurangannya dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya.

Sedang tujuan penilaian performa secara umum:

- a. Menilai kemampuan personel, penilaian ini merupakan tujuan yang mendasar dalam menilai personel secara individu, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk menilai efektivitas manajemen sumber daya manusia.
- b. Pengembangan personel, sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti: promosi, mutasi, rotasi, terminasi dan penyesuaian kompensasi.

Evaluasi performa merupakan tugas manajer yang akan menilai performa masa lalu seorang karyawan. Evaluator menggunakan informasi untuk menilai kinerja dan kemudian menggunakan data tersebut dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompetensi. Teknik evaluatif membandingkan semua pegawai satu dengan yang lain atau terhadap beberapa standar sehingga keputusan-keputusan dapat dibuat berdasarkan catatan-catatan kinerja mereka. Keputusan-keputusan yang paling sering dilaksanakan berdasarkan tujuan evaluatif adalah keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup peningkatan balas jasa, bonus pegawai, dan kenaikan-kenaikan lainnya dalam gaji. Tujuan evaluatif kedua dari penilaian performa adalah membuat keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*). Penilaian performa masa lalu merupakan factor kunci dalam menentukan pegawai yang diinginkan lainnya. Penilaian kinerja dapat dipakai untuk mengevaluasi sistem perekrutan, seleksi dan penempatan.

Adapun aspek pengembangan penilaian performa adalah berdasarkan informasi dari hasil sistem penilaian performa, serta dapat juga dipakai untuk lebih memudahkan pengembangan pribadi/karir pegawai. Dalam pendekatan pengembangan, manajer mencoba meningkatkan performa seseorang pegawai di masa yang akan datang. Aspek pengembangan dari penilaian performa mendorong pertumbuhan pegawai dalam hal-hal keahlian, pengalaman atau pengetahuan yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik. Keahlian-keahlian atau pengetahuan yang harus dicapai seseorang untuk melaksanakan pekerjaan di masa mendatang, dan tipe-tipe tanggung jawab yang harus diberikan seseorang guna mempersiapkannya terhadap penugasan-penugasan di masa mendatang.

Penilaian performa juga bertujuan pengembangan yang mencakup pemberian pedoman kepada pegawai untuk performanya di masa depan. Umpan balik ini mengenali kekuatan dan kelemahan dalam performa masa lalu dan menentukan arah yang harus diambil pegawai untuk memperbaikinya. Pegawai ingin mengetahui secara khusus bagaimana mereka dapat meningkat di masa depan. Karena penilaian performa dirancang untuk menanggulangi masalah-masalah performa yang buruk, penilaian haruslah dirancang untuk mengembangkan pegawai dengan lebih baik.

Konsep dasar penilaian performa yaitu: a. Memenuhi manfaat penilaian dan pengembangan, b. Mengukur/menilai berdasarkan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan, c. Merupakan dokumen legal, d. Merupakan proses formal dan nonformal

Teknik melakukan penilaian performa dapat dilakukan dengan bermacam-macam cara seperti: a. Penilaian teknik esai. b. Penilaian komparasi. c. Penilaian daftar periksa. d. Penilaian langsung ke lapangan. e. Penilaian berdasarkan perilaku. f. Penilaian berdasarkan insiden kritis. g. Penilaian berdasarkan keefektifan. h. Penilaian berdasarkan peringkat.

Karakteristik dari suatu pengukuran performa adalah:

- a. Pengukuran performa nonfinansial harus dimasukkan dalam suatu sistem karena banyak tujuan organisasi yang tidak mendasarkan pada biaya, yang termasuk disini adalah: waktu, ketersediaan alat, ketepatan jadwal, dan presentase produk yang tidak salah.
- b. Pengukuran performa harus saling menunjang bukan menimbulkan masalah.
- c. Pengukuran kinerja harus dapat memotivasi pegawai untuk membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya seperti juga jangka pendek. Pengukuran

performa harus dapat dipakai di semua bagian. Interval waktu antar persiapan dan keluarnya produk merupakan suatu pengukuran yang meliputi beberapa area. Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian dapat digunakan untuk memudahkan pengembangan pribadi pegawai.

Sistem penilaian yang sehat dapat menghasilkan informasi yang valid tentang pegawai. Jika informasi ini diumpan-balikan kepada pegawai secara jelas dan dengan cara yang tidak mengancam, maka informasi itu dapat memenuhi dua tujuan:

- 1) Bila informasi mengindikasikan bahwa pegawai sudah bekerja secara efektif, proses-proses umpan balik itu sendiri dapat menguntungkan pegawai karena dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensinya.
- 2) Bila informasi menemukan adanya kelemahan, maka umpan balik dapat menstimulasi proses pengembangan untuk mengatasi proses kelemahan yang ada. Untuk manajemen sumber daya manusia, proses penilaian performa dapat menunjukkan adanya kebutuhan akan adanya pengembangan tambahan sebagai suatu alat untuk meningkatkan performa.

Dengan adanya hasil penilaian performa yang mengindikasikan bahwa seorang pegawai mempunyai potensi untuk bekerja dengan baik di suatu posisi yang dipromosikan, maka pegawai tersebut mempunyai kesempatan untuk menduduki suatu posisi yang lebih tinggi. Penilaian performa tujuannya untuk pengembangan mencakup pemberian pedoman performa pegawai di kemudian hari. Umpan balik akan menyadarkan pegawai tentang kelemahan dan kekuatan performa pada masa lalu dan menentukan arah yang harus dipilih pegawai untuk memperbaikinya. Pegawai ingin mengetahui secara khusus, bagaimana mereka dapat meningkatkan keterampilan mereka di masa mendatang. Karena penilaian performa dirancang untuk menanggulangi masalah-masalah performa yang buruk, penilaian harus dirancang untuk mengembangkan pegawai dengan lebih baik.

Saat karyawan bekerja, banyak faktor agar bisa menaikkan karir karyawan, salah satunya meningkatkan performa kerja menjadi lebih baik hari ke hari.

Terdapat beberapa tips sederhana meningkatkan performa kerja.

(<http://www.businessdictionary.com/definition/performance>)

1. Sarapan sehat

Sebelum memulai aktivitas, tubuh memerlukan asupan yang sehat. Asupan yang sehat mampu meningkatkan daya ingat, Asupan yang sehat bisa dari oatmeal dengan campuran buah dan yoghurt, roti gandum dengan selai coklat atau keju, Atau yang sekarang sedang hit, smoothies sayur dan buah. Jadi, jangan pernah melewatkan sarapan sehat yah.

2. Buat skala prioritas

Idealnya buat schedule kerja sehari sebelumnya, buat jadwal mana yang harus dikerjakan lebih dahulu, dimulai dari yang paling penting, dan mendesak. Perlu diingat, jangan pernah sedikitpun menunda kerjaan, hal itu akan membuat kerjaan jadi tidak selesai, dan ujung-ujungnya jadi lembur.

3. Istirahat

Jika sudah waktunya istirahat makan siang, segeralah makan siang. Pergunakan waktu makan siang seefektif mungkin. Saat makan siang, gunakan waktu itu untuk mengobrol hal-hal ringan di luar pekerjaan. Ini perlu agar otak bisa refreshing.

4. Tidur cukup

Usahakan saat sudah berada di rumah, pergunakan waktu itu untuk istirahat yang cukup, minimal 6-8 jam. Agar tubuh bisa istirahat, dan fungsi organ

tubuh bekerja sempurna.

5. Olahraga minimal seminggu dua kali

Jogging, renang, atau berjalan kaki tanpa alas kaki di sekitar kompleks rumah di pagi hari. Hal ini bisa membuat tubuh kita tidak gampang sakit

Banyak pendapat dari beberapa penulis tentang pengertian performa atau kinerja antara lain adalah hasil atau taraf kesuksesan seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Basrowi, 2010).

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2009), kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Colquit, Le Pine dan Wesson dalam Basrowi (2010) mendefinisikan kinerja sebagai berikut, *“job performance is defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment. This definition of a job performance includes behaviors that are within the control of employees, but it places a boundary on which behaviors that are (and are not) relevant to job performance.”* “bahwa kinerja didefinisikan sebagai nilai dari himpunan perilaku karyawan yang berkontribusi, baik positif atau negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi. Definisi ini berarti, kinerja meliputi perilaku yang berada dalam kontrol karyawan, tetapi masih dalam batas perilaku pekerjaan dan relevan dengan kinerja”.

Teori lain mengungkapkan bahwa, Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Veithzal R, dkk. 2009)

Kinerja merupakan suatu wujud perilaku orang atau organisasi dengan orientasi prestasi. (Rusman, 2011). Menurut Basrowi (2010) performa atau kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Schermerhon et.al (2007) mendefinisikan performa sebagai kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi. Lebih jauh dikatakan bahwa performa dapat diukur baik secara individu, kelompok ataupun organisasi. Tinggi atau rendahnya kinerja ini dapat dilihat dari kuantitas dan kualitas pencapaian tugasnya. Aspek kualitas ini mengacu pada beban kerja yang telah ditetapkan, sedangkan kualitas kerja dapat dilihat dari rapi atau tidaknya pekerjaan yang telah dilaksanakan.

Lavasque (1992) mengartikan performa sebagai *“performance is we do and the result produced by carrying out job functions”*, atau apa-apa yang dikerjakan dan hasil yang dicapai dibuat melalui pelaksanaan fungsi-fungsi dalam pekerjaan.

Gordon (1993) berpendapat *“performance was a function of employee’s ability, acceptance of goals, level of the goals, and the interaction of the goal with their ability”*. Dimana pendapat tersebut menjelaskan bahwa kinerja mengandung empat unsur yaitu : 1) kemampuan, 2) penerimaan tujuan-tujuan organisasi, 3) tingkatan tujuan-tujuan yang dicapai dan 4) interaksi antara tujuan dan kemampuan

para anggota organisasi.

Robbins (2009) mengemukakan bahwa : *“performance is the measurement of result, it asks the simple question did you get the job done”*. Yang dapat diartikan bahwa kinerja merupakan ukuran suatu hasil yang menyatakan pertanyaan sederhana apa yang anda peroleh dari tugas yang telah dilaksanakan.

Definisi lain mengenai kinerja diungkapkan oleh Maier dalam As'ad (1995), yang mengatakan bahwa performa merupakan kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Senada dengan pendapat tersebut Lawler dan Porter juga berpendapat bahwa kinerja merupakan *“Successful role achievement”* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Jika dirujuk pada definisi ini, maka pengertian kinerja ini dapat diartikan sebagai hasil–hasil yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas yang telah diembankan kepadanya.

Bernardin dan Russel (Ruky, 2002) memberikan pengertian performa sebagai berikut : *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.* Prestasi atau performa adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Pengertian performa lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005) yang mengemukakan performa adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan performa perusahaan atau organisasi, termasuk performa masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Dessler (2011) berpendapat : Performa (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang performa atau kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa performa maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa performa atau sering disebut sebagai kinerja maupun prestasi kerja karyawan merupakan pemenuhan tugas yang dicapai oleh karyawan atau sekelompok orang, yang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan menggunakan standard dan criteria tertentu sebagai acuan.

Hakikat Motivasi kerja

Menurut Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Selanjutnya, Samsudin (2005) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperahankan kehidupan.

Mangkunegara (2005) menyatakan : “motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal”.

Berdasarkan pengertian di atas, maka motivasi merupakan respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai.

Teori- Teori Motivasi

Secara garis besar, teori motivasi dikelompokkan ke dalam tiga kelompok yaitu teori motivasi dengan pendekatan isi/kepuasan (*content theory*), teori motivasi dengan pendekatan proses (*process theory*) dan teori motivasi dengan pendekatan penguat (*reinforcement theory*)

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara satu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi amak pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Karena tidak mungkin memahami perilaku tanpa mengerti kebutuhannya.

Abraham Maslow (Tampubolon, 2012) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidp
3. Kebutuhan untuk rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai
4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu.

Teori X dan Y

Douglas McGregor mengemukakan pandangan nyata mengenai manusia. Pandangan pertama pada dasarnya negative disebut teori X, dan yang kedua pada dasarnya positif disebut teori Y (Tampubolon, 2012). McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Teori dua Faktor Herzberg

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg dengan asumsi bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap individu terhadap pekerjaan bias sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan. (Tampubolon, 2012) Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bawa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Faktor-faktor ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi : (1) Upah, (2) Kondisi kerja, (3) Keamanan kerja, (4) Status, (5) Prosedur perusahaan, (6) Mutu penyeliaan, (7) Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan. Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat "tidak ada kepuasan", kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan, atau faktor hygiene. Faktor Intrinsik meliputi : (1) Pencapaian prestasi, (2) Pengakuan, (3) Tanggung Jawab, (4) Kemajuan, (5) Pekerjaan itu sendiri, (6) Kemungkinan berkembang. Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, faktor ekstrinsik tersebut disebut sebagai pemuas atau motivator.

Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland.

Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan (Tampubolon, 2012), yaitu:

- a) Kebutuhan pencapaian (need for achievement) : Dorongan untuk berprestasi dan mengungguli, mencapai standar-standar, dan berusaha keras untuk berhasil
- b) Kebutuhan akan kekuatan (need for power) : kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- c) Kebutuhan hubungan (need for affiliation) : Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Teori Harapan (Expectancy Teory)

Teori ini beragumen bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu tersebut (Tampubolon, 2012). Teori pengharapan mengatakan seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik, suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional, seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan tersebut.

Teori Clayton Alderfer

Clayton Alderfer mengenengahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*) (Tampubolon, 2012). Teori ini sedikit berbeda dengan teori Maslow. Disini Alfeder mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi

tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

Teori Keadilan

Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan, individu bekerja untuk mendapat tukaran imbalan dari organisasi (Tampubolon, 2012)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan respon karyawan terhadap sejumlah usaha yang timbul dari dalam diri karyawan sebagai dorongan (*driving force*) untuk bekerja secara baik demi tujuan yang dikehendaki oleh karyawan dan organisasi tercapai

Hakikat Konflik kerja

Konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai akibat dari adanya masalah – masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota – anggota atau kelompok – kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

Konflik dapat disebabkan antara lain :

1. Komunikasi : salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu manajer yang tidak konsisten.
2. Struktur : pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan – kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya – sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok – kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.
3. Pribadi : ketidaksesuaian tujuan atau nilai – nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai – nilai persepsi.

Menurut Stephen P. Robbins (2009) tentang perbedaan pandangan tradisional dan pandangan baru (pandangan interaksionis) tentang konflik sebagai berikut ini :

Pandangan Lama :

1. Konflik dapat dihindarkan
2. Konflik disebabkan oleh kesalahan – kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau.
3. Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal.
4. Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik.
5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik.

Pandangan Baru :

1. Konflik tidak dapat dihindarkan
2. Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan

tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai – nilai pribadi dan sebagainya.

3. Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat.
4. Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya.
5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konflik dapat difungsionalkan ataupun berperan salah (dysfunctional). Secara sederhana hal ini berarti bahwa konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola.

Penyebab terjadinya konflik dalam organisasi, antara lain :

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

Konflik Lini dan Staf

Bentuk umum konflik organisasi yang sering terjadi adalah konflik antara anggota – anggota lini dan staf . Perbedaan pandangan para anggota lini dan staf yang dapat menimbulkan konflik di antara mereka, walaupun perbedaan-perbedaan tersebut juga dapat meningkatkan efektifitas pelaksanaan tugas-tugas mereka :

Pandangan Lini:

Para anggota lini sering memandang para anggota staf dalam hal :

1. Staf melangkahi wewenangnya, karena manajer garis merupakan pemegang tanggung jawab atas hasil akhir, mereka cenderung menolak rorongan staf dan wewenangnya.
2. Staf tidak memberi nasehat yang bermanfaat, para anggota staf sering tidak terlibat dalam kegiatan operasional harian yang di hadapi oleh para anggota lini, sehingga saran-sarannya sering tidak terap.
3. Staf menumpang keberhasilan lini, para anggota staf sering lebih dekat dengan manajer puncak dibanding orang-orang lini, sehingga dapat mengambil keuntungan atas posisi mereka.
4. Staf memiliki pandangan sempit, sehingga mempunyai pandangan terbatas dan kurang dapat merumuskan sarannya atas kebutuhan dan tujuan organisasi keseluruhan.

Pandangan Staf

Para anggota staf mempunyai keluhan-keluhan yang berlawanan tentang para anggota lini :

1. Lini kurang memanfaatkan staf. Manajer lini menolak bantuan staf ahli, karena mereka ingin mempertahankan wewenangnya atas bawahan atau karena mereka tidak berani secara terbuka mengakui bahwa mereka membutuhkan bantuan. Sebagai akibatnya staf hanya diminta bantuannya bila situasi benar-benar sudah kritis.
2. Lini menolak gagasan – gagasan baru, anggota staf biasanya yang pertama berkepentingan dengan menggunakan inovasi dalam bidang keahlian mereka.

Manajer garis mungkin menolak perubahan–perubahan tersebut.

3. Lini memberi wewenang terlalu kecil kepada staf. Anggota staf sering merasa bahwa mereka mempunyai penyelesaian masalah–masalah yang paling baik dalam spesialisasinya. Oleh sebab itu mereka kecewa bila saran – sarannya tidak didukung dan di implementasikan oleh manajer lini.

Beberapa faktor dapat menimbulkan berbagai konflik diantara departemen dan orang – orang lini dan staf. Faktor–faktor tersebut meliputi :

1. Perbedaan umur dan pendidikan, orang – orang staf biasanya lebih muda dan lebih berpendidikan daripada orang–orang staf sehingga menimbulkan “*generation gap*”.
2. Perbedaan tugas, dimana orang ini lebih teknis dan generalis, sedang staf spesialis. Hal ini dapat menimbulkan kejadian–kejadian sebagai berikut : (1). Karena staf sangat spesialis, mungkin menggunakan istilah–istilah dan bahasa yang tidak dipahami orang lini. (2).Orang lini mungkin merasa bahwa staf spesialis tidak sepenuhnya mengerti masalah–masalah lini dan menganggap mereka tidak dapat diterapan atau dikerjakan.
3. Perbedaan sikap, ini tercermin pada : (1). Orang staf cenderung memperluas wewangnya dan cenderung memberikan perintah–perintah kepada orang lini untuk membuktikan eksistensinya. (2). Orang staf cenderung merasa yang paling berjasa untuk gagasan–gagasan yang diimplementasikan oleh lini, sebaliknya orang lini mungkin tidak menghargai peranan staf dalam membantu pemecahan masalah – masalahnya. (3).Orang staf selalu merasa dibawah perintah orang lini, dilain pihak orang lini selalu curiga bahwa orang staf ingin memperluas kekuasaannya.
4. Perbedaan posisi. Manajemen puncak mungkin tidak mengkomunikasikan secara jelas luasnya wewenang staf dalam hubungannya dengan lini. Padahal organisasi departemen staf ditempatnya relatif pada posisi tinggi dekat manajemen puncak. Departemen lini dengan tingkatan lebih rendah cenderung tidak suka dengan hal tersebut.

Manajemen konflik (Mangkunegara, 2005) dapat dilakukan dengan cara antara lain :

1. Pemecahan masalah (*problem Solving*)
2. Tujuan tingkat tinggi (*lipsordinate Goal*)
3. Perluasan sumber (*ekspansion of Resources*)
4. Menghindari konflik (*avoidance*)
5. Melicinkan konflik (*smoothing*)
6. Perintah dari wewenang (*authoritative commands*)
7. Mengubah variabel manusia (*altering the Human Variabel*)
8. Mengubah variabel struktural (*altering the Structural Variables*)
9. Mengidentifikasi musuh bersama (*identifying a Common Enemy*)

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa bentuk umum konflik organisasi yang sering terjadi adalah konflik antara anggota – anggota lini dan staf. Perbedaan pandangan para anggota lini dan staf yang dapat menimbulkan konflik di antara mereka, walaupun perbedaan–perbedaan tersebut juga dapat meningkatkan efektifitas pelaksanaan tugas–tugas mereka.

Dengan demikian simpulan konflik kerja adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain dengan kenyataan apa yang diharapkannya, yang dapat berakibat positif dan negatif. Konflik yang berakibat positif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja, sedangkan konflik yang berakibat negatif dapat mengakibatkan stress kerja.

Hakikat Pendidikan MM Transportasi

Tujuan Program Studi secara spesifik, berbeda-beda antar perguruan tinggi, diantaranya ada tujuan yang ingin dicapai melalui pendidikan pada Program Studi MM antara lain adalah:

1. Menghasilkan sumber daya manusia yang unggul, mandiri, dan berbudaya di bidang manajemen
2. Meningkatkan kualitas dosen secara berkelanjutan
3. Memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pemangku kepentingan (mahasiswa, dosen, pegawai, pengguna, dan alumni)
4. Meningkatkan aksesibilitas pendidikan bagi setiap lulusan S1 dari berbagai disiplin ilmu.
5. Memiliki Jurnal Ilmiah di bidang Manajemen yang terakreditasi nasional
6. Menjadi lembaga penyelenggara pertemuan ilmiah berskala nasional/internasional
7. Menjadi institusi mitra pemerintah dan swasta untuk memberdayakan UMKM.

Sebagai contoh; Universitas Tarumanagara (UNTAR) merupakan salah satu universitas swasta terkemuka di Indonesia yang mempunyai visi "Menjadi universitas yang unggul di tingkat nasional dan internasional melalui kreasi, inovasi, dan implementasi ilmu pengetahuan, teknologi dan seni". Dengan mengacu pada visi UNTAR, maka visi Program Pascasarjana UNTAR adalah "Menjadi unit pengelola Program Studi Pascasarjana yang unggul dalam pendidikan, penelitian, dan Pengabdian Kepada Masyarakat, serta memiliki wawasan Internasional".

Tujuan Program Pascasarjana UNTAR antara lain:

1. Menjadikan program-program studi yang terakreditasi dengan pencapaian yang tinggi
2. Menghasilkan penelitian yang dipublikasikan di jurnal-jurnal bermutu, baik di tingkat nasional maupun internasional
3. Membangun research centre yang menjadi lokasi pusat penelitian unggulan di Program Pascasarjana
4. Menghasilkan banyak kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat yang berkualitas yang dirasakan manfaatnya bagi masyarakat banyak
5. Menjadikan Program Pascasarjana yang terpadu sehingga pengelolaannya dapat berjalan dengan efektif dan efisien

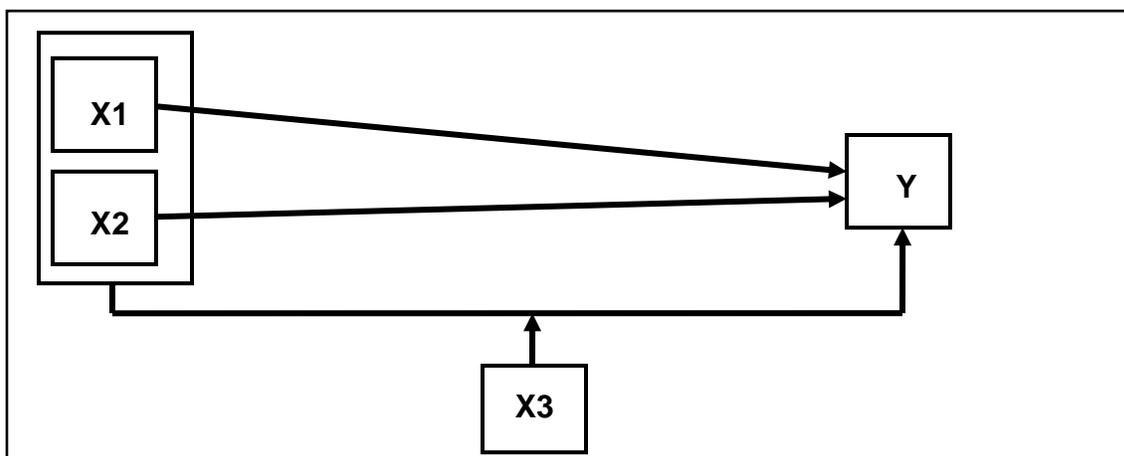
Sedangkan Universitas Pajajaran Bandung (UNPAD) tujuan MM UNPAD anatara lain; mempunyai tujuan dari Master Course baru tentang Pengelolaan Keuangan Mikro Terpadu adalah untuk menyediakan kader baru manajer yang mahir dan kompeten dalam mengembangkan dan mengelola Lembaga IMM . Setelah siswa telah lulus dari program ini , mereka akan dapat : memimpin Instansi Pemerintah (GAs) , Non Government Organization (NGO) , Lembaga Keuangan Mikro (LKM) , Lembaga Keuangan Mikro Terpadu (IMFIs) , Perbankan dan Non - Perbankan Lembaga (B & NBIs) dan Lembaga Daerah dan Organisasi untuk menyediakan berbagai layanan berbasis masyarakat untuk seluruh

penduduk ; mengelola keuangan , kesehatan , pendidikan , sosial dan layanan komunikasi terpadu kepada masyarakat , khususnya yang terpinggirkan dan keluarga berpenghasilan rendah di seluruh negeri ; berkontribusi pada realisasi Tujuan Pembangunan Milenium PBB (MDG 2005) , khususnya pemberantasan kemiskinan dan kelaparan ekstrim dan promosi pemberdayaan di Indonesia . Metode pengajaran dari Microfinance Manajemen Program Master Integrated didasarkan pada standar yang berlaku nasional dan internasional berkualitas untuk universitas dan pendidikan profesional dan pelatihan . Metode inovatif ini didasarkan pada canggih independen , kegiatan mandiri dan berorientasi kinerja siswa yang berkaitan dengan kejuruan dan kerja lapangan pelatihan on-the -job dari 3 bulan

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Program studi MM Transportasi adalah untuk mengembangkan ilmu transportasi menghasilkan tenaga profesional di bidang transportasi menyiapkan alumni yang kompeten, tangguh, handal, dengan memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dibidang transportasi

A. Rerangka Pikir Penelitian

Gambar 1: Rerangka Berpikir Variabel



Keterangan:

X1 : Konflik kerja

X2 : Motivasi kerja

X3 : Pendidikan MM Transportasi

Y : Kinerja Karyawan

Hubungan antara Motivasi kerja dengan Performa karyawan

Motivasi merupakan respon karyawan terhadap sejumlah usaha yang timbul dari dalam diri karyawan sebagai dorongan (*driving force*) untuk bekerja secara baik demi tujuan yang dikehendaki oleh karyawan dan organisasi tercapai.

Performa atau kinerja maupun prestasi kerja karyawan merupakan pemenuhan tugas yang dicapai oleh karyawan atau sekelompok orang, yang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan menggunakan standard dan criteria tertentu sebagai acuan

Berdasarkan uraian di atas, diduga terdapat hubungan yang positif antara motivasi karyawan dengan performan karyawan, jika karyawan dan pimpinan organisasi dapat menciptakan motivasi dalam bekerja

Hubungan antara Konflik kerja dengan Performa karyawan

Konflik kerja suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain dengan kenyataan apa yang diharapkannya, yang dapat berakibat positif dan negatif. Konflik yang berakibat positif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja, sedangkan konflik yang berakibat negatif dapat mengakibatkan stress kerja.

Performa maupun prestasi kerja karyawan merupakan pemenuhan tugas yang dicapai oleh karyawan atau sekelompok orang, yang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan menggunakan standard dan criteria tertentu sebagai acuan

Dengan demikian dapat diduga terdapat hubungan positif konflik karyawan terhadap performa karyawan, jika konflik karyawan dapat dikelola secara baik baik.

Hubungan antara Konflik kerja, Motivasi kerja secara bersama-sama, dengan Performa karyawan

Motivasi merupakan respon karyawan terhadap sejumlah usaha yang timbul dari dalam diri karyawan sebagai dorongan (*driving force*) untuk bekerja secara baik demi tujuan yang dikehendaki oleh karyawan dan organisasi tercapai

Konflik kerja suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain dengan kenyataan apa yang diharapkannya, yang dapat berakibat positif dan negatif. Konflik yang berakibat positif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja, sedangkan konflik yang berakibat negatif dapat mengakibatkan stress kerja.

Performa atau kinerja maupun prestasi kerja karyawan merupakan pemenuhan tugas yang dicapai oleh karyawan atau sekelompok orang, yang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan menggunakan standard dan kriteria tertentu sebagai acuan

Dengan demikian terdapat hubungan positif antara motivasi karyawan, konflik karyawan, secara bersama-sama dengan performa karyawan sebagai mahasiswa Pascasarjana STMT. Dengan perkataan lain semakin tinggi motivasi karyawan, dan konflik karyawan dikelola secara baik secara bersama-sama terhadap Performa karyawan, maka semakin tinggi performa karyawan.

Hubungan antara Prodi MM Transportasi dengan Performa karyawan

Program studi MM Transportasi sebagai *intervening variable* untuk meningkatkan atau menurunkan performan karyawan dalam mengembangkan ilmu transportasi dalam usaha menghasilkan tenaga profesional di bidang transportasi yang kompeten, tangguh, handal, dengan memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dibidang transportasi

Performa atau kinerja maupun prestasi kerja karyawan merupakan pemenuhan tugas yang dicapai oleh karyawan atau sekelompok orang, yang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan menggunakan standard dan criteria tertentu sebagai acuan.

Dengan demikian hubungan Prodi MM dengan performa karyawan dapat sebagai pendorong atau penghambat motivasi karyawan dan pengelolaan konflik karyawan. Motivasi karyawan, konflik karyawan, secara bersama-sama dengan performa karyawan sebagai mahasiswa Pascasarjana STMT. Dengan perkataan lain Prodi MM sebagai variabel pengontrol merupakan media untuk meningkatkan performa karyawan. Semakin tinggi pemahaman variabel Prodi MM dipahami karyawan maka motivasi karyawan, dan konflik karyawan yang dikelola secara baik secara bersama akan dapat meningkatkan performa karyawan.

Hubungan antara Motivasi kerja, Konflik kerja secara bersama-sama, dengan Performa karyawan setelah dikontrol Prodi MM Transportasi

Motivasi merupakan respon karyawan terhadap sejumlah usaha yang timbul dari dalam diri karyawan sebagai dorongan (*driving force*) untuk bekerja secara baik demi tujuan yang dikehendaki oleh karyawan dan organisasi tercapai.

Konflik kerja suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain dengan kenyataan apa yang diharapkannya, yang dapat berakibat positif dan negatif. Konflik yang berakibat positif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja, sedangkan konflik yang berakibat negatif dapat mengakibatkan stress kerja.

Performa atau kinerja maupun prestasi kerja karyawan merupakan pemenuhan tugas yang dicapai oleh karyawan atau sekelompok orang, yang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan menggunakan standard dan criteria tertentu sebagai acuan

Program studi MM Transportasi sebagai *intervening variable* untuk meningkatkan atau menurunkan performan karyawan dalam mengembangkan ilmu transportasi dalam usaha menghasilkan tenaga profesional di bidang transportasi yang kompeten, tangguh, handal, dengan memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dibidang transportasi.

Dengan demikian terdapat hubungan positif antara motivasi karyawan, konflik karyawan, secara bersama-sama dengan performa karyawan sebagai mahasiswa Pascasarjana STMT setelah dikontrol variabel Prodi MM. Dengan perkataan lain semakin tinggi motivasi karyawan, konflik karyawan secara bersama-sama terhadap Performa karyawan setelah dikontrol variabel Prodi MM, maka semakin tinggi performa karyawan.

HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan kajian teoretik yang dilakukan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian terhadap kepuasan kerja karyawan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan antara Konflik kerja dengan Performa karyawan.
2. Terdapat hubungan antara Motivasi kerja dengan Performa karyawan.
3. Terdapat hubungan antara Konflik kerja, Motivasi kerja, secara bersama-sama, dengan Performa karyawan
4. Terdapat hubungan antara Konflik kerja, Motivasi kerja, secara bersama-sama, dengan Performa karyawan setelah dikontrol variabel Prodi MM Transpor.

METODOLOGI PENELITIAN

Tujuan yang ingin diketahui dalam penelitian ini secara umum adalah untuk mengetahui hubungan antara Konflik kerja, Motivasi kerja, secara bersama-sama, dengan Performa karyawan setelah dikontrol variabel Prodi MM mahasiswa pascasarjana STMT Trisakti .

Penelitian dilakukan pada mahasiswa Pascasarjana STMT Trisakti, Program studi Manajemen Transpor di Jakarta dari populasi 120 orang mahasiswa yang masih aktif kuliah, yang diambil secara (*simple random sample*) orang dengan menggunakan rumus Slovin ($n = N/1 + N \times 0.10 \times 0.10$) $e = 0.10$. yaitu 55 sampel. Penelitian dilakukan selama tiga bulan yaitu; bulan Februari 2014 sampai dengan Mei 2014. Sumber data penelitian adalah mahasiswa program studi MM Transpor Pascasarjana STMT Trisakti Jakarta.

Metode penelitian yang dilakukan adalah metode survei untuk mengungkapkan keadaan nyata hal-hal yang dialami sampel penelitian, antara lain:

1. Signifikansi hubungan antara: hubungan antara Konflik kerja dengan Performa karyawan
2. Signifikansi hubungan antara: Terdapat hubungan antara Motivasi kerja dengan Performa karyawan
3. Signifikansi hubungan antara: hubungan antara Konflik kerja, Motivasi kerja, secara bersama-sama, dengan Performa karyawan
4. Signifikansi hubungan antara Konflik kerja, Motivasi kerja, secara bersama-sama dengan Performa karyawan setelah dikontrol variabel Prodi MM Transpor

Kerangka sampling dari penelitian ini adalah menggunakan teknik pengambilan sampel secara acak sederhana (*simple random sampling with Slovin technique*) dengan jumlah sampel 55 orang yang mahasiswa yang masih aktif kuliah di Pascasarjana STMT Trisakti.

Kuesioner penelitian disusun sendiri oleh Tim Peneliti, selanjutnya setelah diuji coba kuesioner terdapat beberapa butir pernyataan yang tidak valid (diuraikan pada Hasil Penelitian)

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Data

Instrumen yang dideskripsikan dalam penelitian ini dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 1.
Validitas Butir Instrumen

INSTRUMEN			

Motivasi kerja (X1)			Konflik kerja (X2)			Prodi MM Transpor (X3)			Performa Karyawan (Y)						
No. Btr	t-hitung	t-kritis	Status	No. Btr	t-hitung	t-kritis	Status	No. Btr	t-hitung	t-kritis	Status	No. Btr	t-hitung	t-kritis	Status
1.	0.7533	0.564	Valid	1.	0.5739	0,564	Valid	1	0.3540	0,564	False	1.	0.4873	0,564	False
2.	0.7522	0.564	Valid	2.	0.6523	0,564	Valid	2.	1.0380	0,564	Valid	2.	0.8881	0,564	Valid
3	0.9533	0.564	Valid	3.	0.6152	0,564	Valid	3.	0.8903	0,564	Valid	3.	0.3404	0,564	False
4.	0.6422	0.564	Valid	4.	0.4763	0,564	False	4.	0.7786	0,564	Valid	4.	0.7444	0,564	Valid
5.	0.8533	0.564	Valid	5.	0.9655	0,564	Valid	5.	1.0386	0,564	Valid	5.	0.8882	0,564	Valid
6.	0.5410	0.564	False	6.	0.9178	0,564	Valid	6.	0.9134	0,564	Valid	6.	0.2680	0,564	False
7	0.8577	0.564	Valid	7.	0.8233	0,564	Valid	7.	1.0466	0,564	Valid	7.	0.6375	0,564	Valid
8.	0.9237	0.564	Valid	8.	0.3933	0,564	False	8.	1.1141	0,564	Valid	8.	0.6270	0,564	Valid
9.	0.3525	0.564	False	9.	1.5217	0,564	Valid	9.	0.6079	0,564	Valid				
10.	0.5938	0.564	Valid	10.	1.0053	0,564	Valid	10.	0.9969	0,564	Valid				
11.	0.5432	0.564	False	11.	0,5739	0,564	Valid	11.	1.0813	0,564	Valid				
12.	0.7125	0.564	Valid					12.	0.9057	0,564	Valid				
13.	0.7125	0.564	Valid					13.	0.6576	0,564	Valid				
Total: Valid / False = 10 / 3			Total: Valid / False = 9 / 2			Total: Valid / False = 12 / 1			Total: Valid / False = 8 / 3						

Tabel 2
Reliabilitas Instrumen

Variabel	Motivasi Kerja (X1)	Konflik Kerja (X2)	Prodi MM Trans(X3)	Performa Karyawan(Y)
<i>Kruder Richarson</i> (KR 20) (α)	0.9607	0,7891	1,0226.	0.9633
t-kritis	0,60	0,60	0,60	0,60
Reliabilitas ($\alpha >$ t-kritis)	Reliabel	Reliabel	Reliabel	Reliabel

Data tabel 1 di atas menunjukkan bahwa instrumen variabel Motivasi kerja (X1) yang di ujicoba sebanyak 10 pernyataan, setelah di ujicoba yang *false* sebanyak 3 sehingga yang tinggal / *valid* hanya 7 pernyataan.

Demikian juga instrumen variabel Konflik kerja (X2) yang di ujicoba sebanyak 9 pernyataan, setelah di ujicoba yang *false* terdapat 2, sehingga yang tinggal / *valid* menjadi 7 pernyataan.

Untuk intrumen variabel Prodi MM Transpor (X3) yang di ujicoba sebanyak 12 pernyataan, setelah ujicioba terdapat yang *false* 1 pernyataan, sehingga yang tinggal / *valid* hanya 11 pernyataan

Untuk intrumen variabel Performa karyawan (Y) yang di ujicoba sebanyak 8 pernyataan, setelah ujicioba terdapat yang *false* 3 pernyataan, sehingga yang tinggal / *valid* hanya 5 pernyataan

Berdasarkan tabel 2. menggambarkan uji reliabilitas variabel;

Motivasi kerja (X1) dimana t-kritis =0,60 sedangkan KR 20 (α)= 0.9607, artinya variable (X1) adalah reliable dapat digunakan sebagai instrument dalam penelitian ini.

Konflik kerja (X2) dimana t-kritis =0,60 sedangkan KR 20 (α)= 0.7891, artinya variable (X2) adalah reliable layak untuk digunakan sebagai intrumen penelitian.

Prodi MM Transpor (X3) dimana t-kritis =0,60 sedangkan KR 20 (α)= 1.0226, artinya variable (X3) adalah reliable layak untuk digunakan sebagai intrumen penelitian

Variabel Performan karyawan (Y) dimana t-kritis = 0,60 sedangkan KR 20 (α)= 0.9633, adalah reliable layak untuk digunakan sebagai intrumen penelitian.

Data yang dideskripsikan dalam penelitian ini dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 3: Pengujian Persyaratan Analisis

Var	Skor Min	Skor Mak	Std. Dev	Re- Rata	Median	Modus
Y	.00	7.00	2.28271	4.2182	5.0000	5.00
X1	.00	13.00	4.88570	8.0182	10.0000	13.00
X2	.00	8.00	2.27680	4.7636	5.0000	4.00
X3	.00	10.00	3.31083	5.7636	7,0000	7,00

Persyaratan analisis yang dimaksud adalah persyaratan yang harus dipenuhi agar analisis regresi dapat dilakukan, baik untuk keperluan prediksi maupun untuk keperluan pengujian hipotesis. Ada tiga persyaratan yang harus dipenuhi sebelum melakukan uji hipotesis untuk analisis regresi, baik regresi linear sederhana (*simple regression*) maupun *multipel regression*, yaitu: (1) syarat normalitas (*uji Skewness dan Kurtosis*) , (2) syarat homogenitas, dan syarat kelinearan. Pengujian persyaratan normalitas dilakukan dengan dengan SPSS versi 17,0.

Tabel 4. Uji Skewness dan Kurtosis

Variabel	n	Skewness Std. Error	Kurtosis Std. Error	Ratio "p"	Normalitas -2<"p">2
Y = Performa Kary.	55	0,322	0,634	0.503	Normal
X1= Motivasi Kary.	55	0,322	0,634	0.503	Normal
X2= Konflik Kerja	55	0,322	0,634	0.503	Normal
X3= Prodi MM	55	0,322	0,634	0.503	Normal

Uji Skewness dan Kurtosis untuk kenormalan data adalah: jika ratio std. Error Skewness dengan std. Error Kurtosis = "p"= 0.503, berada diantara -2 dan +2, maka dikatakan data **berdistribusi normal**.

Berdasarkan uji homogenitas dan linearitas pada tabel dibawah ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 5: Data Homogeneity dan Linearitas Y atas X1

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Performa Kary. Mhs. Pasca STMT (Y) * Motivasi Kary.(X1)	Between Groups	(Combined)	241.422	12	20.119	21.146	0.000
		Linearity	211.218	1	211.218	222.004	0.000*
		Deviation from Linearity	30.204	11	2.746	2.886	0.006
	Within Groups		39.960	42		0.951	
	Total		281.382	54			

*Significan: Linearitas Terpenuhi

Tabel 6 : Data Homogeneity dan Linearitas Y atas X2

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Performa Kary. Mhs. Pasca STMT (Y) * Konflik Kerja (X2)	Between Groups	(Combined)	163.132	8	20.391	7.932	0.000
		Linearity	130.100	1	130.100	50.610	0.000**
		Deviation from Linearity	33.032	7	4.719	1.836	0.103
	Within Groups		118.250	46	2.571		
Total		281.382	54				

**Signifikan; Linearitas Terpenuhi

Tabel 7: Data Homogeneity dan Linearitas Y atas X3

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Performa Kary.Mhs. Pasca STMT (Y) * Prodi MM (X3)	Between Groups	(Combined)	250.426	9	27.825	40.449	0.003
		Linearity	210.319	1	210.319	305.736	0.00**
		Deviation from Linearity	40.107	8	5.013	7.288	.000
	Within Groups		30.956	45	0.688		
Total		281.382	54				

**Signifikan; Linearitas Terpenuhi

Berdasarkan Uji homogenitas dengan SPSS versi 17,0 disimpulkan data berasal dari populasi yang **homogen dan linear**

Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis Pertama; Korelasi Motivasi Karyawan (X1) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y)

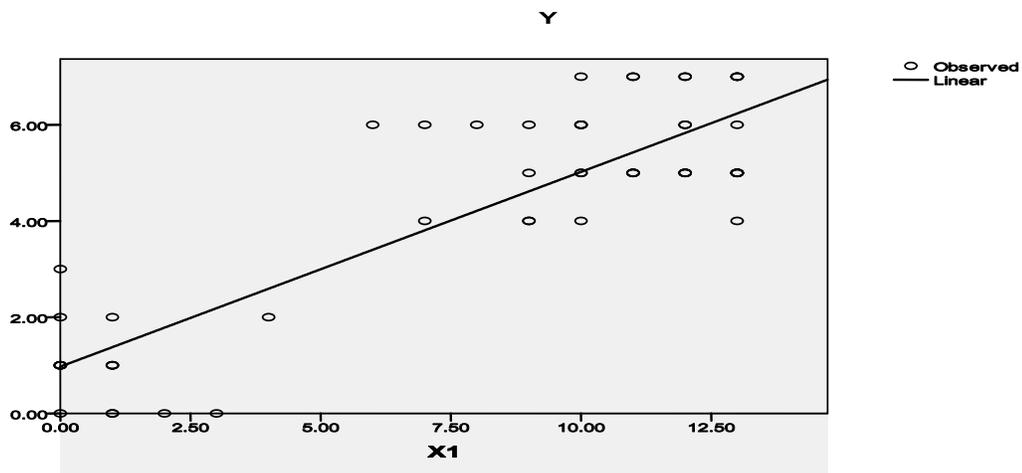
Analisis statistik regresi sederhana antara Pemasaran Eksternal (X1) dengan Persepsi Pengembangan Karir Mhs(Y) ditunjukkan oleh persamaan regresi $Y = 0.972 + 0,405 X1$, berdasarkan tabel dibawah ini.

Tabel 8. Regresi Sederhana antara Motivasi Karyawan (X1) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.972	0.300		3.240	.002
	Motivasi Kary.(X1)	0.405	0.32	0.866	12.631	.000

a. Dependent Variable: Performa Kary. Mhs. Pasca STMT (Y)

Gambar 2: Persamaan Regresi $Y = 0.972 + 0,405 X1$



Berdasarkan uji signifikansi dan uji kelinearan regresi di atas dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $Y = 0.972 + 0,405 X1$ adalah linear dan signifikan. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 skor Motivasi Karyawan (X1) mengakibatkan kenaikan sebesar 0,972 Performa karyawan Mhs Pasca STMT (Y).

Tabel 9: Uji signifikansi koefisien korelasi Motivasi Karyawan (X1) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
X1	0.866 ^a	0.751	.858	9.926

a. Predictors: (Constant), Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y)

Koefisien korelasi Motivasi Karyawan (X1) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y) adalah sebesar 0,866 sedang Kekuatan korelasi antara Motivasi Karyawan (X1) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y), ditunjukkan oleh koefisien determinasi korelasi $r_{y1} = 0,751$ yang artinya kekuatan korelasi 75,10% variasi variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel X1 dengan uji signifikansi koefisien korelasi tercantum pada tabel 9 di atas.

Tabel 10: Uji Hipotesis Pertama: Motivasi Karyawan (X1) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	211.218	1	211.218	159.549	.000
Residual	70.164	53	1.324		
Total	281.382	54			

b. The independent variable is X1.

c. Dependent Variable: Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis Motivasi Karyawan (X1) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y) sangat signifikan karena taraf signifikansi berdasarkan tabel 8 di atas diperoleh $0,000 <$ dari signifikansi uji 0,05 maupun 0,01.

2. Pengujian Hipotesis Kedua; Korelasi Konflik Karyawan (X2) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y)

Analisis statistik regresi sederhana antara Konflik Kerja (X2) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y) ditunjukkan oleh persamaan regresi $Y = 0,971 + 0,682 X1$, berdasarkan tabel dibawah ini.

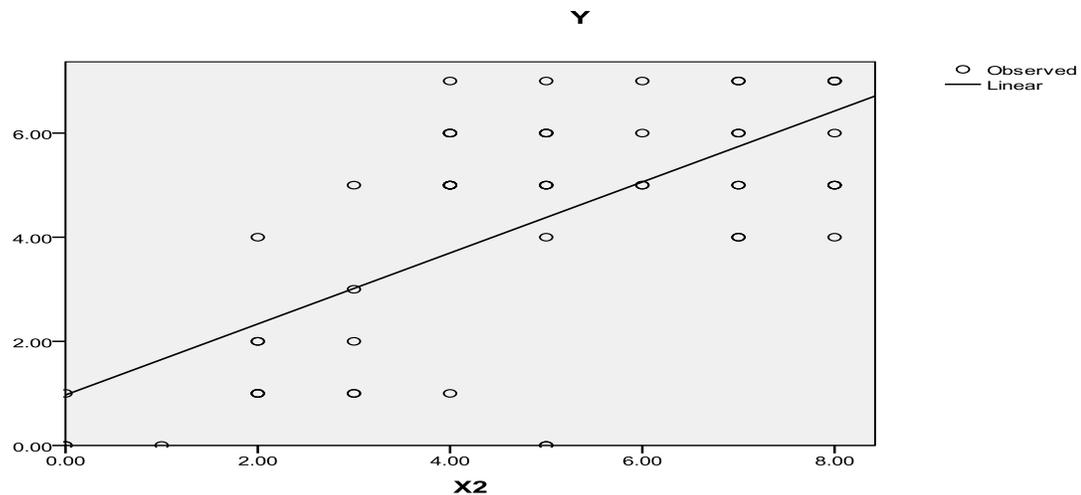
Tabel 11. Regresi Sederhana antara Konflik Kerja (X2) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y)

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.971	0.532		1.824	.074
	Konflik Kerja (X2)	0.682	0.101	0.680	6.751	.000

a. Dependent Variable: Performa Kary. Mhs. Pasca STMT (Y)

Gambar 3: **Persamaan Regresi $Y = 0,971 + 0,682 X_2$**



Berdasarkan uji signifikansi dan uji kelinearan regresi di atas dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $Y = 0,971 + 0,682 X_2$ adalah linear dan signifikan. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 skor Konflik Kerja (X_2) mengakibatkan kenaikan sebesar 0,971 Performa karyawan Mhs Pasca STMT (Y).

Tabel 12: **Uji signifikansi koefisien korelasi Konflik Kerja (X_2) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
X2	0.680 ^a	0.462	.580	0.580

a. Predictors: (Constant), Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y)

Koefisien korelasi Konflik Kerja (X_2) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y) adalah sebesar 0,680 sedang Kekuatan korelasi antara Konflik Karyawan (X_2) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y), ditunjukkan oleh koefisien determinasi korelasi $r_{y2}^2 = 0,462$ yang artinya kekuatan korelasi 46,20% variasi variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel X_2 dengan uji signifikansi koefisien korelasi tercantum pada tabel 11 di atas.\

Tabel 13 : Uji Hipotesis Konflik Kaerja (X2) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	130.100	1	130.100	45.579	.000
Residual	151.282	53	2.854		
Total	281.382	54			

- a. The independent variable is Konflik Kerja (X2).
 b. Dependent Variable: Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis Konflik Kerja (X2) dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y) sangat signifikan karena taraf signifikansi berdasarkan tabel 10 di atas diperoleh $0,000 <$ dari signifikansi uji $0,05$ maupun $0,01$.

3. Pengujian Hipotesis Ketiga; Regresi Motivasi Karayawan (X1), Konflik Kerja (X2) secara bersama-sama dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y)

Analisis statistik regresi antara Motivasi Karayawan (X1), Konflik Kerja (X2) secara bersama-sama dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y). ditunjukkan oleh persamaan regresi $Y = 0.879 + 0,387 X1 + 0,049 X2$, berdasarkan tabel dibawah ini.

Tabel 14: Regresi antara Motivasi Karyawan (X1), Konflik Kerja (X2) secara bersama-sama dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.879	.365		2.405	.020
	Motivasi Kary. (X1)	.387	.050	.829	7.783	.000
	Konflik Kerja (X2)	.049	.107	.049	.457	.650

- a. Dependent Variable: Performa Karyawan Mhs Pasca STMT (Y)

Tabel 15: Uji signifikansi koefisien korelasi Motivasi Karyawan (X1), Konflik Karyawan (X2) secara bersama-sama dengan Performa Karyawan Mhs Pasca STMT (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Performa Kary.(Y)	.867 ^a	.752	.742	1.15927

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Koefisien korelasi Motivasi Karyawan (X1), Konflik Kerja (X2) secara bersama-sama dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y) adalah sebesar 0,867 sedang Kekuatan korelasi antara Motivasi Karyawan (X1), Konflik Kerja (X2) secara bersama-sama dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y), ditunjukkan oleh koefisien determinasi korelasi $r_{y3} = 0,742$ yang artinya kekuatan korelasi 74,20% variasi variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel X1, X2 secara bersama-sama dengan uji signifikansi koefisien korelasi tercantum pada tabel 13 di atas.

Tabel 16 : Uji Signifikansi koefisien regresi Motivasi Karyawan (X1), Konflik Karyawan (X2) secara bersama-sama dengan Performa Karyawan Mhs. Pasca STMT (Y)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	211.499	2	105.749	78.688	.000 ^a
	Residual	69.883	52	1.344		
	Total	281.382	54			

a. Predictors: (Constant), Konflik Kerja (X2), Motivasi Karyawan (X1)

b. Dependent Variable: Performa Karyawan Mhs. Pasca STMT (Y)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis Motivasi Karyawan (X1), Konflik Kerja (X2) secara bersama-sama dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y) sangat signifikan karena taraf signifikansi berdasarkan tabel 14 di atas diperoleh $0,000 <$ dari signifikansi uji 0,05 maupun 0,01.

4. Pengujian Hipotesis Keempat: Korelasi Motivasi Karayawan (X1), Konflik Karja (X2) secara bersama-sama dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y) setelah di kontrol variabel Prodi MM (X3)

Analisis statistik korelasi antara Motivasi Karayawan (X1), Konflik Karyawan (X2) secara bersama-sama dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y). ditunjukkan oleh tabel dibawah ini.

Tabel 17 : Uji Signifikansi koefisien korelasi Motivasi Karyawan (X1), Konflik Karja (X2) secara bersama-sama dengan Performa Karyawan Mhs. Pasca STMT (Y)

		Y	X1	X2
Performa Karyawan Mhs.	Pearson Correlation	1	.866**	.680**

Pasca STMT (Y)	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	55	55	55
Motivasi Karyawan (X1)	Pearson Correlation	.866**	1	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	55	55	55
Konflik Kerja (X2)	Pearson Correlation	.680**	.761**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	55	55	55

** . Korelasi sangat signifikan.

Koefisien korelasi Motivasi Karyawan (X1), Konflik Kerja (X2) secara bersama-sama dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y) ditunjukkan kekuatan korelasi antara Motivasi Karyawan (X1) $R_{y.1.1}$ adalah sebesar 0,866, dan Konflik Karyawan (X2) $R_{y.1.2}$ adalah sebesar 0,680 yang secara bersama-sama dengan Performa Kary. Mhs Pasca STMT (Y), ditunjukkan oleh koefisien determinasi korelasi $r_{y.1.1} = 0,758$ yang artinya kekuatan korelasi 75,80% variasi variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel X1, dan koefisien determinasi korelasi $r_{y.1.2} = 0,462$ yang artinya kekuatan korelasi 46,20% variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel X2 secara bersama-sama terhadap variabel Y. dengan uji signifikansi koefisien korelasi tercantum pada tabel 17 di atas.

Tabel 18: Korelasi Motivasi Karyawan (X1), Konflik Kerja (X2) secara bersama-sama dengan Performa Karyawan Mhs. Pasca STMT (Y) setelah di kontrol variabel Prodi MM (X3)

Control Variables		Y	X1	X2
Prodi MM (X3)	Performa kar.Mhs Pasca (Y) Correlation	1.000	.428**	.193*
	Significance (2-tailed)	.	.001	.163
	df	0	52	52
Motivasi Karyawan (X1)	Correlation	.428*	1.000	.410
	Significance (2-tailed)	.001	.	.002
	df	52	0	52
Konflik Kerja (X2)	Correlation	.193**	.410	1.000
	Significance (2-tailed)	.163	.002	.
	df	52	52	0

** . Korelasi sangat signifikan

* Korelasi tidak signifikan

Berdasarkan uji signifikansi korelasi berganda di atas dapat disimpulkan terdapat korelasi positif dan signifikan antara Motivasi Karyawan (X1), Konflik Kerja (X2), secara bersama-sama dengan Performa Karyawan Mhs Pasca STMT (Y) setelah dikontrol Prodi MM (X3) dengan Koefisien korelasi berganda sebesar $R_{y.1.1} = -0,428$ dan koefisien korelasi $R_{y.1.2} = 0,193$. Ini berarti variasi Performa Karyawan Mhs Pasca STMT (Y) ditentukan atau dapat dijelaskan oleh 42,80% Motivasi Karyawan (X1) dan 1,93 % Konflik Kerja (X2) setelah dikontrol Prodi MM (X3). Koefisien determinasi $r_{y.1.1}^2 = (0,426)^2 = 0,213$ serta koefisien korelasi berganda $r_{y.1.2} = 0,193$ dan atau koefisien determinasi $r_{y.1.2}^2 = 0,0372$.

Dengan demikian korelasi Motivasi Karyawan (X1), Konflik Kerja (X2) secara bersama-sama dengan Performa Karyawan Mhs. Pasca STMT (Y) setelah di kontrol variabel Prodi MM (X3) menunjukkan bahwa:

Pertama: Variansi Koefisien korelasi Performa Karyawan Mhs Pasca STMT (Y) ditentukan secara bersama-sama antara Motivasi Karyawan (X1) $R_{y.1.1}$ adalah sebesar 0,866, dan Konflik Kerja (X2) $R_{y.1.2}$ adalah sebesar 0,680 ditunjukkan oleh koefisien determinasi korelasi $r_{y.1.1} = 0,758$ yang artinya kekuatan korelasi 75,80% variasi variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel X1, dan koefisien determinasi korelasi $r_{y.1.2} = 0,462$ yang artinya kekuatan korelasi 46,20% variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel X2 secara bersama-sama terhadap variabel Y. dengan uji signifikansi koefisien korelasi tercantum pada tabel 17 di atas.

Kedua: Variansi Koefisien korelasi Motivasi Karyawan (X1), Konflik Kerja (X2), secara bersama-sama dengan Performa Karyawan Mhs Pasca STMT (Y) setelah dikontrol Prodi MM (X3) dengan Koefisien korelasi berganda sebesar $R_{y.1.1} = 0,428$ dan koefisien korelasi $R_{y.1.2} = 0,193$. Ini berarti variasi Performa Karyawan Mhs Pasca STMT (Y) ditentukan atau dapat dijelaskan oleh 42,80% Motivasi Karyawan (X1) dan 1,93 % Konflik Kerja (X2) setelah dikontrol Prodi MM (X3). Koefisien determinasi $r_{y.1.1}^2 = (0,426)^2 = 0,213$ serta koefisien korelasi berganda $r_{y.1.2} = 0,193$ dan atau koefisien determinasi $r_{y.1.2}^2 = 0,0372$. dengan uji signifikansi koefisien korelasi tercantum pada tabel 18 di atas.

Tabel 19: **Peringkat Korelasi Parsial**

Koefisien Korelasi Parsial		
Sebelum dikontrol variabel X3	Sesudah dikontrol X3	Peringkat
$R_{y.1.1} = 0,866$	$R_{y.1.1} = 0,428$	Melemah/Menurun
$R_{y.1.2} = 0,680$	$R_{y.1.2} = 0,193$	Melemah/Menurun

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa peringkat korelasi variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut: **peringkat pertama**, Motivasi Karyawan ($R_{y.1.1}$) sebesar 0,428 ; dan **peringkat kedua**, Konflik Karyawan ($R_{y.1.2}$) sebesar 0,193.

Dapat diartikan bahwa pengaruh Motivasi Karyawan (X1) sangat signifikan terhadap Performan Kary. Mhs. Pasca STMT (Y) dibandingkan Konflik Karyawan (X2) setelah dikontrol Prodi MM (X3).

KESIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN dan REKOMENDASI

KESIMPULAN

Pertama: Terdapat hubungan yang signifikan antara Motivasi Karyawan dengan Performan Kary. Mhs. Pasca STMT.

Kedua: Terdapat hubungan yang signifikan antara Konflik Kerja dengan Performan Kary. Mhs. Pasca STMT.

Ketiga: Terdapat hubungan yang positif antara Motivasi Karyawan, Konflik Kerja secara bersama-sama dengan Performan Kary. Mhs. Pasca STMT.

Keempat: Terdapat hubungan yang signifikan antara Motivasi Karyawan, Konflik Kerja secara bersama-sama dengan Performan Kary. Mhs. Pasca STMT, setelah dikontrol variabel Prodi MM.

IMPLIKASI

Performa Karyawan Mhs Pasca STMT dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan variabel yang mempengaruhinya, seperti variabel Motivasi karyawan dan Konflik kerja.

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat hubungan yang positif antara motivasi karyawan dengan Performa karyawan sebagai mahasiswa Pasca STMT. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sebagai mahasiswa Pasca STMT sangat memahami konsep motivasi bekerja, dan memahami motivasi kerja karyawan secara baik dapat meningkatkan performa karyawan sebagai mahasiswa Pasca STMT, dengan demikian apabila pemahaman motivasi bekerja memadai maka karyawan sebagai mahasiswa akan dapat meningkatkan performanya sebagai karyawan, sehingga perlu diberi motivasi, khususnya meningkatkan pendidikan formal menjadi Magister Manajemen Transpor.

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat hubungan yang positif antara konflik kerja dengan Performa karyawan sebagai mahasiswa Pasca STMT. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sebagai mahasiswa Pasca STMT sangat memahami pengelolaan konflik kerja, dengan memahami pengelolaan konflik karyawan secara baik dapat meningkatkan performa karyawan sebagai mahasiswa Pasca STMT, dengan demikian apabila pengelolaan konflik kerja secara baik maka karyawan sebagai mahasiswa akan dapat meningkatkan performanya sebagai karyawan, sehingga konflik kerja dapat di atasi, khususnya melalui pendidikan formal menjadi Magister Manajemen Transpor

Terdapat hubungan positif antara motivasi karyawan, konflik kerja, secara bersama-sama dengan Performa karyawan sebagai mahasiswa Pasca STMT sebelum dan sesudah dikontrol variabel Prodi MM. Hal ini menunjukkan bahwa performa karyawan sebagai mahasiswa Pasca STMT dapat ditingkatkan dengan peningkatan dan penguatan khususnya variabel Prodi MM.

Upaya Meningkatkan / Manfaat Motivasi Karyawan

Upaya meningkatkan / penguatan motivasi karyawan dalam kaitannya untuk meningkatkan performa karyawan sebagai mahasiswa Pasca STMT dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain: (1) Pihak pimpinan lembaga/sponsor tempat bekerja memberi motivasi untuk meningkatkan karir, sebagai hasil kualitas perilaku bertindak dalam melaksanakan tugas. (2) Peningkatan kepuasan belajar bagi mahasiswa dan kepuasan kerja bagi karyawan dengan memberikan hak-hak yang sesuai dengan peraturan lembaga yang mengacu pada peraturan pemerintah tentang sistem kompensasi tenaga kerja (Undang-Undang Ketenaga Kerjaan RI) yang transparan, termasuk sistem pengajian dan tunjangan. (3). Sosialisasi kebijakan-kebijakan yang dibuat pimpinan dan lembaga/sponsor, baik yang sedang

dijalankan maupun kebijakan yang sedang dirumuskan dan akan dilaksanakan kemudian untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan.

Upaya Meningkatkan / Manfaat Konflik Kerja

Upaya meningkatkan / penguatan konflik kerja dalam kaitannya untuk meningkatkan performa karyawan sebagai mahasiswa Pasca STMT dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain: (1) Pihak pimpinan lembaga/sponsor tempat bekerja memberi contoh tentang pengelolaan konflik karyawan dalam bekerja untuk menyelesaikan tugas dengan hasil berkualitas. (2) Peningkatan tentang pemahaman konflik dalam bekerja bagi mahasiswa dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan. dan akan dilaksanakan kemudian untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan.

Sehingga upaya meningkatkan / penguatan kepuasan kerja diharapkan dapat tetap dipertahankan serta ditingkatkan lagi dalam rangka meningkatkan performa karyawan mahasiswa sebagai mahasiswa Pasca STMT agar lebih baik. Penguatan yang penting dilakukan adalah dengan memberi pemahaman konflik kerja sebagai mahasiswa Pasca STMT, baik melalui supervisi dengan program pelatihan keterampilan (*training needs assesment*) khususnya tentang motivasi dan penanganan konflik kerja.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan dan implikasi, peneliti mengajukan saran-saran sebagai berikut:

Pertama, dalam rangka meningkatkan motivasi karyawan dan konflik karyawan perlu dibuat program peningkatan pendidikan formal profesional ke strata yang lebih tinggi.

Kedua, dalam rangka meningkatkan motivasi karyawan, pemahaman tentang konflik kerja dalam bekerja. diperlukan suatu program pelatihan yang mendukung pendidikan formal yang diperoleh dapat mengembangkan wawasan karyawan jika lulus sebagai mahasiswa Pascasarjana STMT sudah memperoleh predikat Magister Manajemen Transpor.

REKOMENDASI

1. Mengembangkan pendidikan formal karyawan sampai ke tingkat Magister Manajemen (MM) sangat berguna untuk membangun motivasi karyawan dan pemahaman tentang pengelolaan konflik dalam bekerja, sehingga dapat menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik.

2. Mengembangkan program pendidikan formal karyawan sampai ke tingkat Magister Manajemen (MM), diikuti program pelatihan keterampilan (*training needs assesment*) khususnya tentang motivasi dan penanganan konflik kerja, akan menciptakan kualitas kerja kelembagaan atau organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. **Evaluasi Kinerja**. Bandung . Refika Aditama, 2005.
- As ad Moh,. **Psikologi Industri**. Yogyakarta: Liberty, 1991
- Basrowi, H.M.**Prosedur penelitian tindakan kelas**, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2008
- Colquitt, J.A., LePine, J.A. & Wesson, M.J **Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace** . 2. nd Ed. Chicago: McGraw-Hill Irwin. 2010.
- Dessler, Gary. **Human Resource Management**. New Jersey: A Simon & Schuster Company, 2011
- Flippo, L. **Karir dalam Organisasi** (Terjemahan Susanto Budidharmo). Semarang: BPFE Universitas Diponegoro. 1994.
- Gibson., Ivancevich., Donnely: **Organizational behavior, structure, process**. USA: Richard D Irwin., 2000
- Greenberg, Jerald & Robert a. Braton,. **Behavior in Organization**. Lawrence Erlbaum. USA. 2003
- Gomes, Faustino Cardoso, Drs.**Manajemen Sumberdaya Manusia**. Yogyakarta: Andi Offset, 1997
- <http://tesisdisertasi.blogspot.com/2010/03/pengertian-kinerja.html>. Lavasque (1992) pengertian kinerja
- <http://tesisdisertasi.blogspot.com/2010/03/pengertian-kinerja.html>. Gordon (1993) pengertian “performa”
- ml.scribd.com/doc/65891301/ Wahyudi (1996) konsep-kinerja
- Manahan P. Tampubolon. Prof., Dr. **Perilaku Keorganisasian dalam Perspektif Bisnis**. Edisi-3. Ghalia Indonesia Jakarta, 2012
- Nawawi Hadari. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bumi Aksara. Jakarta. 2001
- Pasolong, Harbani. **Teori Administrasi Publik**. ALFABETA. 2007
- Prawirosentono, Suryadi. **Manajemen Sumber Daya Manusia : Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Menuju Organisasi Kompetitif Dalam Perdagangan Bebas Dunia**. Yogyakarta : BPFE. 1999
- Rivai, H. Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan**. Edisi 2. Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2009
- Robbins Stephen P., **Organizational Behavior**. New Jersey: Pren-Hall. 2009

- Ruky. , Ahmad. ***Sistem Manajemen Kinerja***. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama. 2002.
- Rusman. ***Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru***. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada. 2011
- Sadili Samsudin. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Bandung Pustaka Setia. 2005.
- Siagian, Sondang.. ***Manajemen SDM***. Jakarta : Bumi Aksara, 2002
- Simanjuntak, Payaman J. ***Manajemen dan Evaluasi Kerja***. Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta, 2005.
- Schermerhorn, John, R., James G., Hunt, Richard., Osborn, ***Organization Behavior 10/E*** Wiley John & Sons Incorporated. USA. 2007
- The Scribner-Bantam English Dictionary, terbitan Amerika dan Canada tahun 1979, (dalam Prawirosentono, 1991:1)[http://www.businessdictionary.com/definition/performance.html # ixzz2qR7mjV2x](http://www.businessdictionary.com/definition/performance.html#ixzz2qR7mjV2x)
- .

Lampiran-Lampiran:

1. DATA PENELITIAN.

	Performa Karyawan (Y)	Motivasi Karyawan (X1)	Konflik Karyawan (X2)	Prodi MM (X3)
1.	1.00	1.00	4.00	1.00
2.	1.00	1.00	2.00	2.00
3.	0.00	2.00	5.00	0.00
4.	1.00	0.00	3.00	0.00
5.	1.00	0.00	3.00	1.00
6.	3.00	0.00	3.00	2.00
7.	2.00	4.00	2.00	4.00
8.	0.00	1.00	1.00	2.00
9.	2.00	1.00	3.00	2.00
10.	0.00	3.00	5.00	0.00
11.	0.00	1.00	0.00	1.00
12.	1.00	0.00	0.00	2.00
13.	0.00	0.00	0.00	0.00
14.	2.00	0.00	2.00	0.00
15.	1.00	1.00	2.00	2.00
16.	1.00	0.00	2.00	1.00
17.	6.00	10.00	5.00	8.00
18.	6.00	10.00	5.00	9.00
19.	7.00	10.00	5.00	10.00
20.	5.00	10.00	5.00	8.00
21.	5.00	13.00	5.00	9.00
22.	6.00	9.00	4.00	5.00
23.	6.00	12.00	8.00	8.00
24.	5.00	9.00	8.00	9.00
25.	7.00	12.00	6.00	5.00
26.	4.00	10.00	7.00	7.00
27.	6.00	13.00	7.00	10.00
28.	5.00	13.00	6.00	9.00
29.	5.00	13.00	7.00	9.00
30.	6.00	10.00	5.00	5.00
31.	7.00	13.00	7.00	10.00
32.	5.00	10.00	4.00	6.00
33.	7.00	11.00	4.00	6.00
34.	5.00	11.00	4.00	7.00
35.	7.00	13.00	8.00	10.00
36.	6.00	6.00	4.00	8.00
37.	4.00	13.00	8.00	7.00
38.	5.00	13.00	8.00	10.00
39.	7.00	12.00	7.00	8.00
40.	7.00	11.00	8.00	8.00
41.	5.00	13.00	4.00	7.00

42.	5.00	12.00	6.00	7.00
43.	6.00	8.00	4.00	8.00
44.	5.00	12.00	8.00	9.00
45.	6.00	7.00	6.00	5.00
46.	7.00	13.00	8.00	10.00
47.	6.00	12.00	7.00	10.00
48.	5.00	12.00	4.00	5.00
49.	4.00	9.00	7.00	4.00
50.	5.00	11.00	7.00	7.00
51.	5.00	11.00	3.00	6.00
52.	4.00	7.00	2.00	8.00
53.	4.00	9.00	5.00	6.00
54.	5.00	12.00	4.00	7.00
55.	5.00	11.00	5.00	7.00