

## HUBUNGAN ANTARA KONFLIK INTRAPERSONAL DENGAN KINERJA BERDASARKAN TIPE KEPRIBADIAN MODEL LIMA BESAR PADA KARYAWAN NON MANAJERIAL PT. IJEN VIEW HOTEL & RESORT BONDOWOSO

**Pawestri Winahyu**

Prodi Manajemen FE Universitas Muhammadiyah Jember

E-mail:pawestriwinahyu@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori (explanatory research) dan penelitian deskriptif dengan menggunakan subjek penelitian berjumlah 75 orang yang merupakan seluruh elemen populasi karyawan non manajerial PT. Ijen View Hotel & Resort Bondowoso. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa perbedaan konflik intrapersonal dan kinerja berdasarkan tipe kepribadian lima besar, hubungan antara konflik intrapersonal dengan kinerja berdasarkan tipe kepribadian lima besar, dan pengaruh konflik intrapersonal terhadap kinerja dengan tipe kepribadian lima besar sebagai variabel pemoderasi, dengan menggunakan metode kuesioner dan wawancara sebagai alat pengumpulan data. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan uji anova didapat bahwa ada perbedaan yang signifikan pada konflik intrapersonal dan kinerja berdasarkan tipe kepribadian lima besar. Pada uji lanjut LSD (*Least Square Differences*) diketahui bahwa hasil interaksi antar dua tipe kepribadian pada konflik intrapersonal dan kinerja menunjukkan perbedaan yang signifikan, kecuali interaksi antara tipe kepribadian *agreeableness* dengan *openness to experience*. Begitupula pada hasil analisis dengan menggunakan uji korelasi *product moment* didapat bahwa ada hubungan antara konflik intrapersonal dengan kinerja berdasarkan tipe kepribadian lima besar. Sedangkan pada hasil analisis dengan menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA), didapat hanya tipe kepribadian *emotional stability* dan *extraversion* yang terbukti sebagai variabel pemoderasi pengaruh konflik intrapersonal terhadap kinerja.

**Kata kunci:** Konflik Intrapersonal, Kinerja, Tipe Kepribadian Lima besar

### ABSTRACT

*This research is an explanatory and descriptive research by using research subject amount to 75 persons who represent entire non managerial employees population element of PT. Ijen View Hotel & Resort Bondowoso. The intention of this research is to know and analyze: differences of intrapersonal conflict and performance pursuant to the big five personality type, relation between intrapersonal conflict with performance pursuant to the Big Five Personality Type, and influence of intrapersonal conflict to performance with the Big Five Personality Type as moderation variable, by using questionnaire and interview method as a means of data collecting. The result of analysis by using Anova test indicates that there are differences which is significant to intrapersonal conflict and performance, pursuant to the Big Five Personality Type. At further test by using LSD (Least Square Differences) known that result of interaction between two personality type in intrapersonal conflict and performance show difference which is significant, except for the interaction between agreeableness with openness to experience personality type. The result of analysis by using correlation test of product moment also indicate that there is correlation between intrapersonal conflict with performance, pursuant to the Big Five Personality Type. While the result of analysis by using Moderated Regression Analysis (MRA), indicates emotional stability and extraversion personality type proven as moderation variable of influence intrapersonal conflict to performance.*

**Keyword:** Intrapersonal Conflict, Performance, The Big Five Personality Type

## PENDAHULUAN

Individu akan selalu bekerja sama dengan individu lainnya untuk melakukan aktifitas dalam hal berorganisasi. Perilaku yang ditunjukkan oleh individu merupakan pencerminan watak, temperamen, ciri-ciri, pembawaan, keinginan dan harapan yang kemudian membentuk perilaku organisasi (Siagian, 1988:55). Dengan demikian, perbedaan kepribadian yang ada dalam tiap-tiap individu akan dapat menimbulkan dampak dalam individu tersebut bersikap dan melakukan kegiatannya sehari-hari. Efektivitas pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kerja individu dalam kelompok, norma kelompok dapat mengubah kebutuhan dan motivasi individu dapat mempengaruhi perilaku individu dalam satu kondisi organisasi (Akdon dan Wahyudi, 2005:89). Individu yang berinteraksi dengan individu lain membawa suatu perangkat norma-norma, kepentingan dan tujuan yang berbeda dengan individu yang lain. Konsekuensinya, individu akan bekerja sama atau bersaing dengan individu lain.

Menurut Akdon dan Wahyudi (2005:81), pada dasarnya manusia tidak dapat melepaskan diri dari berbagai gejala dan kepentingan-kepentingan seperti: kebutuhan mendapatkan penghargaan dari pimpinan, berbagai atribut yang berkenaan dengan pangkat dan kedudukan, sistem nilai yang tidak sama antara bawahan maupun atasan dengan bawahan berbagai sifat dan kepribadian, gaya manajerial, minat dan ambisi. Konflik dapat berpengaruh positif atau negatif terhadap produktivitas tergantung pada sifat konflik dan pengelolaan yang dilakukan. Dikatakan oleh Robbins (2002:92) bahwa tingkat konflik yang optimal merupakan jenis konflik yang fungsional sehingga organisasi menjadi efektif dan mempunyai karakteristik inovatif, kritis terhadap aktivitas internal organisasi, tanggap terhadap perubahan, kreatif dan cepat beradaptasi. Di sisi lain, ketika tingkat konflik terlalu rendah, organisasi menjadi apatis, mengalami stagnasi, lambat beradaptasi dan pada akhirnya tidak tanggap terhadap perubahan. Sedangkan pada konflik yang terlalu tinggi dapat berakibat pada kekacauan, tidak kooperatif, ego kelompok dan terjadi pemborosan sumberdaya.

Hubungan interaksi antar anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi maupun tujuan pribadi dapat menjadi pemicu awal terjadinya konflik yang merupakan peristiwa yang menyangkut manusia dan perilakunya. Konflik dapat timbul dikarenakan adanya perbedaan persepsi, perbedaan gaya dalam bekerja, sikap,

permasalahan komunikasi dan perbedaan individual (Lax dan Sebenius, 1986:159), hal ini juga disebabkan karena manusia mempunyai perbedaan latar belakang pendidikan, kemampuan, motivasi, minat, kebutuhan dan lingkungan pergaulan baik secara individu maupun kelompok

Dalam mengidentifikasi konflik, pengamatan kita tidak dapat lepas dari kepribadian yang melekat dalam masing-masing individu. Dimensi Kepribadian Big Five berkorelasi secara positif dan tinggi dengan semangat kerja dan akan membantu dalam penilaian kinerja. Maka berdasarkan pengertian di atas, tentang sebab-sebab timbulnya konflik dan dampak konflik terhadap individu dan oleh karena konflik juga dipengaruhi oleh kepribadian tiap-tiap individu, maka penelitian ini ingin mengetahui hubungan antara konflik intrapersonal dengan semangat kerja berdasarkan tipe kepribadian model lima besar (*The Big Five Model*).

### TINJAUAN PUSTAKA

Thomas dalam Barki & Hartwick (2001:199) menjelaskan tentang dua pengertian konflik, pertama ialah tanggapan ketidakcocokan yang ada dalam diri individu tersebut, seperti perilaku konflik dimana orang tersebut harus memilih ya atau tidaknya orang tersebut dalam melakukan suatu hal atau pertentangan peran dimana ia harus memilih salah satu dari tuntutan penggunaan peran tersebut. Kemudian pengertian yang kedua ialah konflik yang timbul karena adanya perbedaan individual, kelompok, organisasi, atau unit sosial lainnya. Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada pengertian konflik yang kedua, yaitu tentang adanya perbedaan individual sehingga memunculkan adanya suatu ketergantungan antar individu.

Terdapat beberapa faktor yang menjadi penyebab atau sumber konflik. Beberapa diantaranya didasari oleh perasaan kebenaran, kecemburuan, kebutuhan maupun keinginan. Akar penyebab konflik bisa bersumber dari adanya perbedaan-perbedaan di antara individu, baik perbedaan kepentingan, kebudayaan maupun akibat perubahan sosial. Di samping itu, konflik juga dapat terjadi karena hubungan yang tidak serasi antara faktor-faktor yang mendukung keberadaan status secara pribadi, individu maupun kelompok, seperti faktor agama, pendidikan, usia, pendapatan, kekayaan dan lain-lain.

Menurut Akdon & Wahyudi (2005:35), penyebab konflik yang dikarenakan adanya ketidakmerataan distribusi kekuasaan dan wewenang otomatis akan menempatkan masyarakat pada posisi yang berbeda. Perbedaan posisi itu pada gilirannya dapat memicu timbulnya konflik dalam masyarakat, seperti:

- a. Konflik sosial bersumber dari adanya distribusi yang tidak merata.
- b. Konflik juga dapat berasal dari tidak tunduknya individu sebagai pihak yang dikuasai terhadap sanksi yang diberikan oleh pihak yang sedang berada pada posisi menguasai.
- c. Konflik merupakan fungsi dari adanya pertentangan antara penguasa dan yang dikuasai.

Akdon & Wahyudi (2005:36) lebih lanjut menyatakan bahwa konflik yang terjadi di dalam organisasi disebabkan oleh berbagai faktor dari dalam organisasi maupun faktor dari luar organisasi. Ada beberapa penyebab konflik, yaitu konflik yang bersumber dari dalam organisasi dan yang berasal dari luar organisasi.

### **Kinerja**

Kinerja yang sering disebut dengan *performance* yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Istilah yang lain adalah *human output* yang dapat diukur dari *productivity*, *absence*, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction* (Robbins, 2002:290). Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:67) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi, atau dengan kata lain kinerja individu adalah hasil:

- a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- b. Upaya kerja (*work effort*), yang menentukan keinginan untuk mencapai sesuatu.
- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*.

Mengenal pentingnya kinerja jika masalah organisasi dianalisis dari sudut individu, jelas terlihat betapa pentingnya kinerja yang baik. Tanpa kinerja yang baik di semua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sulit bahkan mustahil. Menurut Siagian (1988:96), sehubungan dengan pentingnya kinerja maka mutu pekerjaan yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan bukan dalam arti lebih menjamin eksistensi dan pertumbuhan serta pengembangan organisasi, akan tetapi juga dalam pencapaian tujuan-tujuan pribadi dari pada anggota organisasi yang bersangkutan, bahwa kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai sumber dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi.

Dimensi kinerja mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing individu dalam suatu organisasi. Dimensi ini mencakup berbagai kriteria yang sesuai untuk digunakan dalam mengukur hasil pekerjaan yang telah disesuaikan. Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam suatu penilaian kinerja, tentu hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. As'ad (1991:65), mengemukakan beberapa syarat kriteria ukuran kinerja yang baik yaitu apabila lebih realibel, realitas, representatif dan dapat diprediksikan. Lebih lanjut dikatakan bahwa yang umum dipakai sebagai kriteria ukuran kinerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan.

### **Kepribadian – The Big Five Model (Model Lima Besar)**

Menurut Witt yang dikutip oleh Suwito (2004), menyatakan bahwa kepribadian merupakan kumpulan sifat yang stabil juga mempengaruhi faktor-faktor antar personel yang mewarnai proses penafsiran individu terhadap lingkungan organisasi. Selanjutnya membentuk perilaku-perilaku yang diseleksi dengan melihat penafsiran lingkungan. Lebih jauh, sifat kepribadian seseorang secara informal dapat dinilai dan ditafsirkan orang lain yang dapat menyebabkan keyakinan umum mengenai kepribadian tertentu dari seseorang. Keyakinan tersebut dapat digunakan untuk melengkapi informasi walaupun tidak sempurna mengenai kinerja.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori (explanatory research) karena penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan hubungan kausal (sebab akibat) antar variabel melalui pengujian hipotesis yang telah digunakan, dan penelitian deskriptif (descriptive research) yang merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi sebanyak 75 orang karyawan non manajerial PT. Ijen View Hotel & Resort dengan tujuan untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang berkaitan *current status* dari subyek yang diteliti, dengan menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari lokasi penelitian baik melalui wawancara dengan responden maupun melalui kuesioner yang telah disediakan dan data sekunder sebagai pelengkap atau data yang tidak ditemukan dalam data primer.

Teknik analisis data yang digunakan adalah anova satu jalur (*one way anova*) untuk mengetahui hipotesis pertama dan kedua yang menyatakan apakah ada perbedaan konflik intrapersonal dan apakah ada perbedaan kinerja berdasarkan tipe kepribadian lima besar, *Korelasi Product Moment* yang menyatakan derajat hubungan linier antara dua variabel atau lebih, *Moderated Regression Analysis (MRA)*, yang merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear di mana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) serta uji asumsi klasik dimaksudkan untuk mengetahui apakah penggunaan model regresi linier berganda dalam menganalisis data yang telah ada memenuhi persyaratan asumsi klasik. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari normalitas, multikolinieritas, uji autokorelasi dan uji heteroskedasrisitas.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan konflik intrapersonal berdasarkan tipe kepribadian model lima besar pada karyawan non manajerial PT. Ijen View Hotel & Resort Bondowoso digunakan alat analisis anova satu arah. Hasil analisis dengan menggunakan uji anova dapat dilihat pada table 1 berikut ini:

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Anova Perbedaan Konflik Intrapersonal Berdasarkan Tipe Kepribadian Model Lima Besar**

Keragaman	Jumlah Kuadrat	Df	Kuadrat Tengah	F-hitung	Sig.
Perlakuan	5332247,157	4	1333061,789	42,496	0,000
Eror	11606674,560	370	31369,391		
Total	16938921,717	374			

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa nilai signifikansinya adalah sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 sebagai taraf kesalahan yang dipergunakan. Hasil yang demikian ini menunjukkan bahwa pengujian ini menerima hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan konflik intrapersonal berdasarkan tipe kepribadian model lima besar pada karyawan non manajerial PT. Ijen View Hotel & Resort Bondowoso. Pada analisis anova apabila pengujian menunjukkan hasil yang signifikan, maka analisis perlu dilanjutkan pada uji lanjut untuk mengetahui interaksi antara dua variable. Pada analisis ini uji lanjut yang akan dipergunakan adalah uji lanjut LSD (*Least Square Differences*) atau beda nyata terkecil. Penggunaan analisis LSD ini akan diketahui apakah antara dua tipe kepribadian dari 5 (lima) tipe model lima besar tersebut berbeda signifikan atau tidak. Adapun hasil analisis uji lanjut LSD dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini:

**Tabel 2**  
**Hasil Uji LSD Konflik Intrapersonal Berdasarkan Tipe Kepribadian Model**

	Consc	Emo	Extra	Agree	Openess
Consc		0,000	0,000	0,000	0,000
Emo			0,002	0,000	0,001
Extra				0,000	0,000
Agree					0,506
Openess					

Hasil perbedaan yang signifikan antara dua tipe kepribadian ditunjukkan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sebagai taraf kesalahan yang ditetapkan. Berdasarkan hasil analisis uji LSD di atas dapat diketahui bahwa hasil interaksi antar dua tipe kepribadian menunjukkan perbedaan yang signifikan kecuali antara tipe kepribadian *agreeableness* dengan *openness to experience*.

Untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan kinerja berdasarkan tipe kepribadian model lima besar pada karyawan non manajerial PT. Ijen View Hotel & Resort

Bondowoso digunakan alat analisis anova satu arah. Hasil analisis dengan menggunakan uji anova dapat dilihat pada table 3 berikut ini:

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Anova Perbedaan Kinerja Berdasarkan Tipe Kepribadian Model Lima Besar**

Keragaman	Jumlah Kuadrat	Df	Kuadrat Tengah	F-hitung	Sig.
Perlakuan	9373914,816	4	2343478,704	118,021	0,000
Eror	7346909,040	370	19856,511		
Total	16720823,856	374			

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa nilai signifikansinya adalah sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 sebagai taraf kesalahan yang dipergunakan. Hasil yang demikian ini menunjukkan bahwa pengujian ini menerima hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan kinerja berdasarkan tipe kepribadian model lima besar pada karyawan non manajerial PT. Ijen View Hotel & Resort Bondowoso. Seperti halnya pada uji hipotesis yang pertama, apabila pengujian dengan anova menunjukkan hasil yang signifikan, maka analisis perlu dilanjutkan pada uji lanjut untuk mengetahui interaksi antara dua variabel. Pada analisis ini uji lanjut yang akan dipergunakan adalah uji lanjut LSD (*Least Square Differences*) atau beda nyata terkecil. Penggunaan analisis LSD ini akan diketahui apakah antara dua tipe kepribadian dari 5 (lima) tipe model lima besar tersebut berbeda signifikan atau tidak. Adapun hasil analisis uji lanjut LSD dapat dilihat pada tabel 4 berikut ini.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji LSD Kinerja Berdasarkan Tipe Kepribadian Model Lima Besar**

	Consc	Emo	Extra	Agree	Openess
Consc		0,000	0,000	0,000	0,000
Emo			0,002	0,000	0,001
Extra				0,000	0,000
Agree					0,391
Openess					

Sebagaimana pada uji pada hipotesis pertama, hasil perbedaan yang signifikan antara dua tipe kepribadian ditunjukkan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sebagai taraf kesalahan yang ditetapkan. Berdasarkan hasil analisis uji LSD di atas dapat diketahui bahwa hasil interaksi antar dua tipe kepribadian menunjukkan perbedaan yang signifikan kecuali antara tipe kepribadian *agreeableness* dengan *openness to experience*. Untuk mengetahui hubungan antara konflik intrapersonal dengan kinerja berdasarkan

tipe kepribadian model lima besar pada karyawan non manajerial PT. Ijen View Hotel & Resort Bondowoso digunakan analisis korelasi *product moment*. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dapat diketahui hasil perhitungan uji korelasi sebagaimana table 5 berikut ini:

**Tabel 5**  
**Uji Korelasi Product Moment Antara Konflik Intrapersonal dengan Kinerja Berdasarkan Tipe Kepribadian Model Lima Besar**

Varibel Uji	Nilai r	R tabel	Signifikansi
Konflik ↔ Kinerja	0,618	0,273	0,000

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan uji korelasi *product moment* diketahui bahwa nilai signifikansinya sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 sebagai taraf kesalahan yang ditetapkan. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa  $H_0$  adalah diterima atau dengan kata lain terdapat hubungan antara konflik intrapersonal dengan kinerja berdasarkan tipe kepribadian model lima besar. Untuk mengetahui pengaruh antara konflik intrapersonal terhadap kinerja pada karyawan non manajerial PT. Ijen View Hotel & Resort Bondowoso dengan tipe kepribadian model lima besar sebagai variabel pemoderasi digunakan analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA). Analisis ini merupakan aplikasi khusus dalam regresi linier berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi. Pada analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA) regresi dilakukan regresi dua model. Model pertama merupakan model utama dimana variabel konflik intrapersonal sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai variabel dependent. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa analisis regresi moderasi ditemukan hasil sebagaimana table 6 berikut ini:

**Tabel 6**  
**Nilai Uji t Statistik dan Nilai R<sup>2</sup> variabel Tipe-Tipe Kepribadian Model Lima Besar**

Tipe Kepribadian	Nilai t Statistik		Nilai R <sup>2</sup>		Keterangan
	Utama	Moderasi	Utama	Moderasi	
Conscientiousness	-1,581	0,011	0,040	0,040	Variabel Non moderasi
Emotional Stability	4,576	2,215	0,227	0,277	Variabel moderasi
Extraversion	3,250	4,289	0,129	0,309	Variabel moderasi
Agreeableness	0,742	0,742	0,014	0,014	Variabel Non moderasi
Openness to Experience	-0,540	-0,540	0,010	0,010	Variabel Non moderasi

Berdasarkan regresi efek utama, secara statistik variabel *conscientiousness* bukan merupakan variabel pemoderasi antara konflik intrapersonal dengan kinerja, bahkan memiliki nilai negatif. Hal ini ditunjukkan dengan besarnya nilai t statistik yang

diperoleh yakni  $-1,581$  lebih kecil daripada  $t$  table dengan *degree of freedom* ( $df$ ) = 71, derajat kepercayaan 5% yaitu 1,9939 dengan sifat uji dua sisi (Djarwanto,1985). Hasil regresi yang merupakan efek interaksi menunjukkan bahwa secara statistik, variabel *conscientiousness* tidak memiliki tingkat signifikansi yang tinggi. Hal itu ditunjukkan dengan besarnya  $t$  statistik yang diperoleh sebesar 0,011 yang nilainya lebih kecil dari  $t$  tabel dengan *degree of freedom* ( $df$ ) = 71, derajat kepercayaan 5% yaitu 1,9939. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *conscientiousness* tidak mampu menjadi pemoderasi antara variabel konflik intrapersonal dengan kinerja. Kajian lain yang juga menunjukkan bahwa variabel *conscientiousness* tidak mampu sebagai pemoderasi antara variabel konflik intrapersonal dengan kinerja dilihat dari tidak adanya kenaikan  $R^2$  pada regresi efek interaksi atau dapat dikatakan besarnya nilai  $R^2$  pada regresi efek interaksi sama dengan  $R^2$  pada regresi efek utama sebesar 0,040 (Hartono,2004).

Pada tipe kepribadian yang kedua yaitu *emotional stability* diketahui bahwa secara statistik variabel *emotional stability* merupakan variabel pemoderasi antara konflik intrapersonal dengan kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan besarnya nilai  $t$  statistik yang diperoleh yakni 4,576 lebih besar daripada  $t$  table dengan *degree of freedom* ( $df$ ) = 71, derajat kepercayaan 5% yaitu 1,9939 dengan sifat uji dua sisi (Djarwanto,1985). Hasil regresi yang merupakan efek interaksi menunjukkan bahwa secara statistik, variabel *emotional stability* memiliki tingkat signifikansi yang tinggi. Hal itu ditunjukkan dengan besarnya  $t$  statistik yang diperoleh sebesar 2,215 yang nilainya lebih besar dari  $t$  tabel dengan *degree of freedom* ( $df$ ) = 71, derajat kepercayaan 5% yaitu 1,9939. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *emotional stability* mampu menjadi pemoderasi antara variabel konflik intrapersonal dengan kinerja. Kajian lain yang juga menunjukkan bahwa variabel Emotional Stability mampu sebagai pemoderasi antara variabel konflik intrapersonal dengan kinerja dilihat dari adanya kenaikan  $R^2$  pada regresi efek interaksi lebih besar yaitu sebesar 0,277 daripada  $R^2$  pada regresi efek utama sebesar 0,227 (Hartono,2004). Tipe kepribadian yang ketiga adalah *extraversion*. Pada tipe kepribadian ini diketahui bahwa besarnya nilai  $t$  statistik yang diperoleh yakni 3,250 lebih besar daripada  $t$  table dengan *degree of freedom* ( $df$ ) = 71, derajat kepercayaan 5% yaitu 1,9939 dengan sifat uji dua sisi (Djarwanto,1985).

Hasil regresi yang merupakan efek interaksi menunjukkan bahwa secara statistik, variabel *extraversion* memiliki tingkat signifikansi yang tinggi. Hal itu ditunjukkan dengan besarnya t statistik yang diperoleh sebesar 4,289 yang nilainya lebih besar dari t tabel dengan *degree of freedom* (df) = 71, derajat kepercayaan 5% yaitu 1,9939. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *extraversion* mampu menjadi pemoderasi antara variabel konflik intrapersonal dengan kinerja. Kajian lain yang juga menunjukkan bahwa variabel *extraversion* mampu sebagai pemoderasi antara variabel konflik intrapersonal dengan kinerja dilihat dari adanya kenaikan  $R^2$  pada regresi efek interaksi lebih besar yaitu sebesar 0,309 daripada  $R^2$  pada regresi efek utama sebesar 0,129 (Hartono,2004). Selanjutnya adalah tipe kepribadian yang keempat adalah *agreeableness*, dimana besarnya nilai t statistik yang diperoleh yakni 0,742 lebih kecil daripada t table dengan *degree of freedom* (df) = 71, derajat kepercayaan 5% yaitu 1,9939 dengan sifat uji dua sisi (Djarwanto,1985). Begitu pula dengan hasil regresi yang merupakan efek interaksi menunjukkan bahwa secara statistik, variabel *agreeableness* tidak memiliki tingkat signifikansi yang tinggi. Hal itu ditunjukkan dengan besarnya t statistik yang diperoleh sebesar 0,742 yang nilainya lebih kecil dari t tabel dengan *degree of freedom* (df) = 71, derajat kepercayaan 5% yaitu 1,9939. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *agreeableness* tidak mampu menjadi pemoderasi antara variabel konflik intrapersonal dengan kinerja. Kajian lain yang juga menunjukkan bahwa variabel *agreeableness* tidak mampu sebagai pemoderasi antara variabel konflik intrapersonal dengan kinerja dilihat dari tidak adanya kenaikan  $R^2$  pada regresi efek interaksi atau dapat dikatakan besarnya nilai  $R^2$  pada regresi efek interaksi sama dengan  $R^2$  pada regresi efek utama sebesar 0,014 .(Hartono,2004).

Terakhir adalah tipe kepribadian *openess to experience*, dimana pada tipe kepribadian ini memiliki nilai t statistik yang diperoleh yakni -0,540 lebih kecil daripada t table dengan *degree of freedom* (df) = 71, derajat kepercayaan 5% yaitu 1,9939 dengan sifat uji dua sisi (Djarwanto,1985). Begitu pula dengan hasil regresi yang merupakan efek interaksi menunjukkan bahwa secara statistik, variabel *openess to experience* tidak memiliki tingkat signifikansi yang tinggi. Hal itu ditunjukkan dengan besarnya t statistik yang diperoleh sebesar -0,540 yang nilainya lebih kecil dari t tabel dengan *degree of freedom* (df) = 71, derajat kepercayaan 5% yaitu 1,9939.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *openess to experience* tidak mampu menjadi pemoderasi antara variabel konflik intrapersonal dengan kinerja. Kajian lain yang juga menunjukkan bahwa variabel *openess to experience* tidak mampu sebagai pemoderasi antara variabel konflik intrapersonal dengan kinerja dilihat dari tidak adanya kenaikan  $R^2$  pada regresi efek interaksi atau dapat dikatakan besarnya nilai  $R^2$  pada regresi efek interaksi sama dengan  $R^2$  pada regresi efek utama sebesar 0,010 (Hartono,2004).

## **Pembahasan**

### **Perbedaan Konflik Intrapersonal Berdasarkan Tipe Kepribadian Model Lima Besar**

Dalam kehidupan sebuah organisasi keberadaan konflik memang selalu tidak bisa dihindarkan. Konflik sebagaimana yang diungkapkan Stoner dan Freeman menyatakan bahwa konflik dalam organisasi mencakup ketidaksepakatan atas alokasi sumberdaya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai,persepsi atau kepribadian (Wicaksono, 2006). Sedangkan yang dinamakan dengan konflik intrapersonal merupakan konflik yang terjadi di dalam seorang individu (Rue dan Byar, 1995:397). Dalam penelitian ini akan diungkapkan apakah akan terdapat perbedaan atau tidak pada konflik intrapersonal yang didasarkan pada tipe kepribadian model lima besar yang terdiri atas *conscentiousness*, *emotional stability*, *extraversion*, *agreeableness* dan *openess to experience*. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa tingkat konflik sebagian besar responden berada pada tingkatan yang tinggi. Sedangkan secara keseluruhan konflik intrapersonal yang ada di PT Ijen View Hotel & Resort Bondowoso juga menunjukkan tipe konflik intrapersonal yang tinggi juga. Konflik yang terjadi dalam diri karyawan non manajerial di PT. Ijen View Hotel & Resort Bondowoso yang didasarkan dengan tipe kepribadian model lima besar ternyata menunjukkan perbedaan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing tipe kepribadian tersebut akan memberikan pengaruh terhadap konflik intrapersonal secara signifikan. Demikian juga dengan hasil analisis uji lanjutan dengan menggunakan LSD yang menunjukkan bahwa interaksi antar tipe kepribadian menunjukkan perbedaan yang signifikan. Seseorang yang memiliki tipe kepribadian *extraversion*, memiliki tingkat kesenangan untuk menjalin hubungan dengan orang lain, sehingga mereka akan cenderung terbuka apabila

mengalami suatu konflik intrapersonal. Begitupun seseorang yang memiliki tipe kepribadian agreeableness, mereka cenderung kooperatif dan percaya akan orang lain, sehingga mereka akan memusatkan perhatian yang lebih untuk kebutuhan bersama atau orang lain. Seseorang yang memiliki tipe kepribadian Conscientiousness yang tinggi akan memusatkan perhatiannya dalam satu cara yang sangat terarah dan cenderung bertanggungjawab, sehingga mereka akan lebih cepat menyelesaikan suatu masalah yang dihadapi. *Emotional Stability* adalah suatu dimensi kepribadian yang menampung kemampuan seseorang untuk menahan stress. Emosional memainkan peran sebagai penyebab dan penyesuai tekanan dan emosional berhubungan dengan persoalan biologis dan psikologis. Dalam teori manajemen yang ideal, para karyawan mengejar tujuan organisasi dengan suatu cara yang logis dan rasional, kemarahan dan kecemburuan merupakan emosi potensial, seringkali mengesampingkan logika dan rasionalitas di tempat kerja. Dampak perilaku emosional yang merusak dalam hal hubungan sosial tampak jelas dalam kehidupan sehari-hari. Menurut Robbins (2002:55), secara intuitif akan nampak bahwa orang-orang yang tenang dan merasa terjamin akan berbuat dengan lebih baik pada hampir semua pekerjaan daripada orang yang cemas dan merasa tidak aman, orang-orang yang mencapai skor cukup tinggi pada kematapan emosional dapat mempertahankan pekerjaannya.

Dimensi yang terakhir adalah *openness to experience*, jelas sekali orang terpesona oleh hal baru dan inovasi. Mereka cenderung imajinatif, benar-benar sensitif dan intelektual. Mereka yang berada pada sisi lain dari kategori keterbukaan nampak lebih konvensional dan menemukan kesenangan dalam keakraban. Sehingga orang dengan tipe kepribadian ini akan cenderung cepat dalam mengatasi konflik intrapersonal pada dirinya. Ada hal yang menarik disini ternyata konflik intrapersonal didasarkan pada interaksi tipe *agreeableness* dan *openness to experience* tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan. Hal ini bisa disebabkan karena ciri-ciri seseorang yang memiliki tipe kepribadian *agreeableness* hampir sama dengan *openness to experience*, mereka sama-sama memiliki ciri yang terbuka dan kooperatif.

### **Perbedaan Kinerja Berdasarkan Tipe Kepribadian Model Lima Besar**

Kinerja atau *performance* dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan

tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001:67). Sedangkan kinerja yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan non manajerial di PT. Ijen View Hotel & Resort Bondowoso. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa karyawan non manajerial di PT. Ijen View Hotel & Resort Bondowoso selain memiliki tingkat konflik intrapersonal yang tinggi ternyata memiliki tingkat kinerja yang tinggi juga. Hal ini ditunjukkan dengan nilai responden yang menunjukkan tingkat kinerja yang tinggi. Demikian juga penilaian secara keseluruhan menunjukkan bahwa kinerja karyawan non manajerial PT. Ijen View Hotel & Resort Bondowoso termasuk tipe tinggi. Orang-orang yang mempunyai *conscientiousness* yang tinggi dapat diperkirakan mempunyai kinerja yang tinggi dalam segala jenis pekerjaan. *Agreeableness*, *emotional Stability* dan *conscientiousness* dapat meningkatkan kinerja tim, pelayanan terhadap konsumen dan tingkat ketergantungan diantara karyawan (Tsaoussis dan Nikolau, 2001:140). Beberapa aspek dari *extraversion* mempunyai implikasi yang penting dalam kinerja penjualan. Orang-orang yang mempunyai level yang tinggi dalam *openess to experience* dapat lebih baik dalam melakukan pelatihan dan pembelajaran.

Salgado (1997) dan Hertz dan Donovan (2000) dalam Moon (2003:78) menunjukkan bahwa tidak hanya ada hubungan yang positif antara *conscientiousness* dan kinerja pekerjaan akan tetapi juga menunjukkan hubungan negatif yang lebar antara *neuroticism* (*emotional stability* yang rendah) dalam hubungannya dengan kinerja pekerjaan. Hal tersebut diperkuat pula dari bukti meta-analisis yang menunjukkan ciri-ciri kepribadian dapat memprediksi kinerja secara positif dan ciri kepribadian lainnya yang memprediksi kinerja secara negatif (Neuroticism). Salgado menyimpulkan bahwa pengukuran tentang validitas *emotional stability* ( diukur sebagai kebalikan dari Neuroticism) mempunyai ukuran yang sangat dekat dengan *conscientiousness*. Dengan demikian *emotional stability* dapat digunakan dalam semua jenis pekerjaan dan kriterianya. *Conscientiousnes* dan *emotional stability* adalah valid terhadap prediktor kriteria suatu pekerjaan dan pengelompokan dalam jabatan. Hasil pengelompokan tersebut, *conscientiousness* mempunyai validitas yang paling tinggi yaitu 12% dan diikuti oleh *emotional stability* 7% secara berturut turut dalam tingkat kinerja dalam hal kemampuan kognitif, dimana ada hubungan yang konsisten dan kuat antara kemampuan kognitif dan kinerja (Schmidt dan Hunter dalam Morrison, 2005:92).

Kinerja karyawan non manajerial PT. Ijen View Hotel & Resort Bondowoso apabila dikaitkan dengan tipe kepribadian model lima besar yang ada menunjukkan perbedaan yang signifikan. Akan tetapi pada uji lanjut yang menggunakan LSD menunjukkan hasil bahwa kinerja yang didasarkan pada interaksi antara tipe kepribadian *agreeableness* dan *openness to experience* menunjukkan perbedaan yang tidak signifikan. Hasil ini sama dengan pada pengujian perbedaan konflik intrapersonal berdasarkan tipe kepribadian lima besar. Hal ini bisa disebabkan karena adanya kecenderungan persamaan ciri pada tipe kepribadian *agreeableness* dengan *openness to experience*, yang memiliki sifat terbuka dan kooperatif dalam kehidupan bermasyarakat.

### **Hubungan Antara Konflik Intrapersonal dengan Kinerja Berdasarkan Tipe Kepribadian Model Lima Besar**

Setelah diketahui bahwa tipe kepribadian model lima besar memiliki pengaruh terhadap konflik intrapersonal dan kinerja maka dalam hal ini akan dicari apakah ada hubungan antara konflik intrapersonal dengan kinerja berdasarkan tipe kepribadian lima besar. Hasil pengujian menunjukkan bahwa ada hubungan antara konflik intrapersonal dengan kinerja berdasarkan tipe kepribadian lima besar, artinya semakin positif (fungsional) konflik intrapersonal yang dialami seseorang maka semakin tinggi tingkat kerjanya. Hal ini tentu saja mengingat konflik yang ada dalam sebuah organisasi akan mempengaruhi pola kehidupan personalnya dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja yang dilakukan. Seseorang yang memiliki tipe kepribadian *extraversion* jika mengalami perlakuan yang tidak adil ataupun mengalami permasalahan dalam penyelesaian pekerjaan, mereka akan cenderung terbuka pada orang lain dan menikmati apa yang dialaminya. Orang *agreeableness* juga akan bersifat kooperatif dan menghargai hubungan dalam penyelesaian konflik intrapersonal yang dialaminya. Begitupun orang dengan tipe kepribadian *conscientiousness*, mereka cenderung bertanggung jawab, kuat bertahan, tergantung dan berorientasi pada prestasi. Sehingga jika terjadi konflik intrapersonal pada dirinya akan dijadikan pendorong dalam meningkatkan kerjanya. Orang dengan kemantapan emosional positif (emotional stability) cenderung berciri tenang, bergairah dan aman juga mereka yang bertipe kepribadian *openness to experience* cenderung imajinatif, benar-benar sensitif dan intelektual akan lebih memperhatikan sisi positif dari konflik intrapersonal yang dialaminya.

Hal tersebut sesuai dengan yang telah dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki, (2004:72), Tipe Kepribadian Model Lima Besar berkorelasi secara positif dan tinggi dengan kinerja dan akan membantu dalam seleksi pelatihan dan penilaian karyawan. Adanya suatu dinamika dalam kegiatan interaksi antar karyawan seperti timbulnya perlakuan tidak adil, permasalahan penyelesaian pekerjaan serta adanya perbedaan kepentingan individu dengan tujuan organisasi ternyata mampu dibuktikan dengan meningkatnya derajat kinerja karyawan akibat penyesuaian diri dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.

### **Pengaruh Konflik Intrapersonal Terhadap Kinerja dengan Tipe Kepribadian Model Lima Besar sebagai variabel Pemoderasi**

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui dari lima tipe kepribadian yang ada, tipe kepribadian mana saja yang merupakan variabel pemoderasi dalam menerangkan pengaruh konflik intrapersonal terhadap kinerja. Analisis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi moderasi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA). Analisis dilakukan dengan melakukan regresi efek utama dimana pada analisis regresi efek utama ini sebagai variabel dependen adalah kinerja dan sebagai variabel independennya adalah konflik intrapersonal dan masing-masing tipe kepribadian. Sedangkan pada regresi efek moderasi yang digunakan sebagai variabel dependen adalah kinerja dan sebagai variabel independen adalah konflik intrapersonal, tiap-tiap tipe kepribadian dan interaksi antara konflik intrapersonal dengan tiap-tiap kepribadian.

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa dari kelima tipe kepribadian tersebut ternyata tipe kepribadian *emotional stability* dan *extraversion* merupakan variabel pemoderasi. Sedangkan pada variabel *conscientiousness*, *agreeableness* dan *openness to experience* bukan merupakan variabel pemoderasi. Hal ini dapat dimaklumi mengingat tipe kepribadian *emotional stability* merupakan tipe kepribadian dengan dimensi yang merujuk kepada jumlah tujuan dan pada tujuan itulah seseorang memusatkan perhatiannya. Seperti halnya yang telah dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2004:70) yang mendefinisikan *emotional* sebagai reaksi manusia yang kompleks terhadap keberhasilan dan kegagalan personal yang mungkin dirasakan dan diungkapkan. Emosional memainkan peran sebagai penyebab dan penyesuai tekanan dan emosional berhubungan dengan persoalan biologis dan psikologis. Dalam teori

manajemen yang ideal, para karyawan mengejar tujuan organisasi dengan suatu cara yang logis dan rasional, kemarahan dan kecemburuan merupakan emosi potensial, seringkali mengesampingkan logika dan rasionalitas di tempat kerja. Dampak perilaku emosional yang merusak dalam hal hubungan sosial tampak jelas dalam kehidupan sehari-hari. Menurut Robbins (2002:55), secara intuitif akan nampak bahwa orang-orang yang tenang dan merasa terjamin akan berbuat dengan lebih baik pada hampir semua pekerjaan daripada orang yang cemas dan merasa tidak aman, orang-orang yang mencapai skor cukup tinggi pada kemandirian emosional dapat mempertahankan pekerjaannya. Sedangkan orang-orang yang tinggi dalam mendengarkan kata hati (*conscientiousness*) mengejar lebih sedikit tujuan, cenderung berhati-hati dalam satu cara yang sangat terarah dan cenderung bertanggung jawab, kuat bertahan, tergantung dan berorientasi pada prestasi. Biasanya tipe kepribadian ini dimiliki oleh kelompok pekerjaan seperti insinyur, akuntan, polisi, manajer, penjualan. Demikian pula pada tipe kepribadian *extraversion* ini ternyata juga mampu menjadi pemoderasi terhadap konflik intrapersonal dalam kaitannya dengan kinerja. Hal ini disebabkan tipe kepribadian ini memiliki dimensi yang menunjukkan pada tingkat kesenangan seseorang akan hubungan. Kaum *ekstravert* cenderung ramah dan terbuka serta menghabiskan banyak waktu untuk mempertahankan dan menikmati sejumlah besar hubungan. Kaum *introvert* cenderung tidak sepenuhnya terbuka dan memiliki hubungan yang lebih sedikit dan tidak seperti kebanyakan orang lain, mereka lebih senang dengan kesendirian.

Secara teoritis diterangkan bahwa apabila tingkat konflik optimal maka konflik berada dalam taraf fungsional dengan ciri-ciri anggota yang inovatif, kritis terhadap persoalan organisasi, kreatif, tanggap terhadap perubahan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Apabila konflik terlalu rendah, maka pimpinan dapat melakukan stimulasi konflik agar timbul inisiatif, kreativitas dan dinamika organisasi. Akan tetapi apabila konflik terlalu tinggi, maka akan berakibat munculnya kekacauan dan dapat menghalangi pencapaian tujuan organisasi. Untuk menghadapi dampak negatif yang disebabkan oleh tingkat konflik yang terlalu tinggi, maka pimpinan dapat melakukan penurunan (*reduce*) konflik dengan cara melakukan dialog, menetapkan peraturan dan melakukan kegiatan bersama-sama bagi pihak-pihak yang mengalami konflik sehingga aktifitas tersebut mengarah kepada peningkatan kinerja karyawan.

Tingkat konflik intrapersonal karyawan karyawan non manajerial PT. Ijen View Hotel & Resort Bondowoso sedang menuju ke arah level konflik yang optimal, hal ini ditandai pada tingkat konflik intrapersonal yang tinggi dengan tipe kepribadian *emotional stability* dan *extraversion* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa konflik intrapersonal yang terjadi pada karyawan non manajerial PT. Ijen View Hotel & Resort Bondowoso merupakan jenis konflik yang fungsional dan juga tipe kepribadian *emotional stability* dan *extraversion* menjadi variabel yang dapat memoderasi antara pengaruh konflik intrapersonal terhadap kinerja karyawan.

Oleh karena konflik seperti “pisau yang bermata dua”, maka dalam menghadapi konflik diperlukan suatu kehati-hatian dan pengamatan yang mendalam terhadap sumber konflik tersebut. Di satu sisi, konflik dapat menyebabkan sesuatu yang positif yang dapat meningkatkan persaingan, menumbuhkan semangat dan produktivitas diantara karyawan, akan tetapi di sisi lain, apabila intensitas konflik terlalu tinggi maka akan menyebabkan konflik bersifat disfungsional, destruktif, dan menurunkan kinerja. Begitu pula jika intensitas konflik yang terlalu rendah. Artinya, bahwa dalam menghadapi suatu konflik agar konflik tetap mempunyai pengaruh yang positif maka haruslah diterapkan suatu manajemen konflik yang baik. Secara garis besar, tindakan manajemen konflik meliputi tindakan-tindakan: identifikasi masalah, klasifikasi masalah dan analisis masalah. Menurut Hardjana (1994:12), pendekatan dalam mengelola konflik dapat dengan melalui bermacam-macam cara antara lain dapat dilakukan dengan bersaing (*competing*), kerjasama (*collaborating*), kompromi (*compromising*), menghindar (*avoiding*), dan menyesuaikan (*accomodating*).

Hasil yang ada dalam penelitian ini senada dengan Kreitner dan Kinicki, (2004), yang menyebutkan bahwa dimensi kepribadian Big Five berkorelasi secara positif dan tinggi dengan kinerja dan akan membantu dalam seleksi pelatihan dan penilaian karyawan, hal ini didukung dengan meta-analisis dari Barrick dan Mount (1991:15) yang menyatakan bahwa dimensi kepribadian Big Five memiliki beberapa tingkat faedah untuk menyeleksi karyawan ke dalam berbagai pekerjaan dan juga menemukan hubungan secara konsisten antara Big Five dan macam pengukuran kinerja (penilaian penyelia, kecakapan dalam pelatihan, tingkat kehadiran, produktivitas dan lain-lain).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis tersebut diatas, maka penelitian mengenai: Hubungan antara Konflik Intrapersonal dengan Kinerja Berdasarkan Tipe Kepribadian Lima Besar pada Karyawan Non Manajerial PT. Ijen View Hotel & Resort Bondowoso dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan uji anova didapat bahwa ada perbedaan yang signifikan pada konflik intrapersonal berdasarkan tipe kepribadian lima besar. Meskipun berdasarkan hasil analisis uji LSD diketahui bahwa hasil interaksi antar dua tipe kepribadian menunjukkan perbedaan yang signifikan, kecuali interaksi antara tipe kepribadian *agreeableness* dengan *openness to experience*, tetapi secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa ada perbedaan yang signifikan pada konflik intrapersonal berdasarkan tipe kepribadian lima besar.
2. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan uji anova didapat bahwa ada perbedaan yang signifikan pada kinerja berdasarkan tipe kepribadian lima besar. Seperti halnya pada analisis uji LSD yang pertama, diketahui bahwa hasil interaksi antar dua tipe kepribadian dari lima tipe kepribadian menunjukkan perbedaan yang signifikan, kecuali interaksi antara tipe kepribadian *agreeableness* dengan *openness to experience*, akan tetapi secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa ada perbedaan yang signifikan pada konflik intrapersonal berdasarkan tipe kepribadian lima besar.
3. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan uji korelasi product moment didapat bahwa ada hubungan antara konflik intrapersonal dengan kinerja berdasarkan tipe kepribadian lima besar, artinya semakin positif (fungsional) konflik intrapersonal yang dialami seseorang maka semakin tinggi tingkat kinerjanya.
4. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA) didapat hasil bahwa dari kelima tipe kepribadian tersebut ternyata tipe kepribadian *emotional stability* dan *extraversion* merupakan variabel pemoderasi. Sedangkan pada variabel *conscientiousness*, *agreeableness* dan *openness to experience* bukan merupakan variabel pemoderasi.

## Saran

Terlepas dari keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan maka hendaknya penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dalam hal pengelolaan sumberdaya manusia. Kepribadian seseorang merupakan salah satu hal yang berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi dalam upaya meningkatkan kinerja.

Tingkat konflik intrapersonal karyawan non manajerial PT. Ijen View Hotel & Resort Bondowoso sedang menuju ke arah level konflik yang optimal, hal ini ditandai pada tingkat konflik intrapersonal yang tinggi dengan tipe kepribadian *emotional stability* dan *extraversion* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa konflik intrapersonal yang terjadi pada karyawan non manajerial PT. Ijen View Hotel & Resort Bondowoso merupakan jenis konflik yang fungsional dan juga tipe kepribadian *emotional stability* dan *extraversion* menjadi variabel yang memoderasi antara pengaruh konflik intrapersonal terhadap kinerja kerja karyawan.

Adanya suatu perasaan emosi tiap-tiap individu dan perbedaan kepentingan individu dengan tujuan organisasi yang dapat dikelola dengan baik ternyata mampu dibuktikan dengan meningkatnya derajat kinerja karyawan akibat penyesuaian diri dengan tujuan dan kebutuhan. Pada level tersebut perlakuan terhadap konflik yang perlu dilakukan adalah dengan melakukan resolusi-resolusi terhadap konflik tersebut sehingga konflik selalu dapat dipelihara dan dipertahankan.

Akan tetapi, untuk karyawan yang tidak merasakan adanya konflik intrapersonal yang perlu dilakukan ialah dengan menstimulasi konflik pada karyawan tersebut, cara-cara stimulasi konflik dapat dilakukan dengan peningkatan persaingan dengan penawaran insentif, menetapkan standar kinerja, menumbuhkan ketidakpastian dalam kelompok sehingga diharapkan dapat menstimulasi persaingan antar individu, pembagian tugas-tugas baru, penghargaan terhadap prestasi karyawan dan dengan cara terus menerus memberikan motivasi terhadap karyawan. Dengan cara menstimulasi konflik diharapkan dapat menumbuhkan adanya suatu persaingan antar karyawan sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan yang bersangkutan

Tipe kepribadian *emotional stability* dan *extraversion* terbukti menjadi variabel pemoderasi antara pengaruh konflik intrapersonal terhadap kinerja, hal tersebut dapat

diimplikasikan pada strategi sumber daya manusia perusahaan dalam rekrutmen karyawan. Perusahaan dapat lebih mempertimbangkan calon karyawan yang mempunyai tipe kepribadian *emotional stability* dan *extraversion* untuk diterima sebagai karyawan perusahaan dan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Akdon & Wahyudi. 2005. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- As'ad, Moh. 1991. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Barki, H & Jon Hartwick. June 2001. *Interpersonal Conflict and its Management in Information System Management*. MIS Quarterly Vol 25 No 2 pp.195-228.
- Barrick M.R & Mount M.K. 1991. *The Big Five Personality Dimensions and Performance: A Meta-Analysis*. Personnel Psychology 44. 1-26.
- Champoux, J.E. 2003. *Organizational Behaviour: Essential Tenets*. South-Western.
- Djarwanto PS & Pangestu Subagyo. 1985. *Statistik Induktif*, Edisi Ketiga. BPFE. Jogjakarta.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro.
- Hardjana, A.M. 1994. *Konflik di Tempat Kerja*. Yogyakarta. Kanisius.
- Hartono, Jogyanto. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis: salah kaprah dan pengalaman-pengalaman*. BPFE. Jogjakarta.
- Heneman, HG, DP. Schwab, JA Fassum. 1991. *Managing Personnel and Human Resources Strategies and Problems*. Illions: Dow Jones Inc.
- Kinicki, Angelo & Robert Kreitner, 2004. *Organizational Behavior Sixth Edition*. New York. McGraw-Hill.
- Lex, D.A & J.K Sebenius. 1986. *The Manager as a Negotiator*. New York: Press.
- Lopez, E. 1982. *A Test of Self Consistency Theory of The Job Performance Job Satisfaction Relationship*. Academy of Management Journal, PP. 335-338.
- Mangkunegara, A.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan ketiga. PT. Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.

- Morrison, John D. Joseph D Abraham, Lisa Wilkinson, Pamela Skyrme. 2005. *Using Personality to Predict Outbound Call Center Job Performance*. Applied H.R.M Research. Vol 10. Number 2. Pages 89-98.
- Myers, GE & Myers MT. 1992. *The Dynamics of Human Communication A Cabulatory Approach - sixth edition*. Singapore. McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. 2006. *The "Big Five"- Why So Important?*. A&M Psychometrics.
- Pickering, P. 2006. *How To Manage Conflict*. Erlangga.
- Robbins, S.P. 2002. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Jilid 1. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Siagian, SP. 1988. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Cetakan Kelima. Jakarta: CV. Hadji Masagung.
- Suwito. 2005. *Pengaruh Kemampuan, Orientasi Tujuan, Kepribadian dan Motivasi Berprestasi dalam Self Efficacy dan Penetapan Tujuan terhadap Kinerja*. Tesis Pascasarjana UGM, tidak dipublikasikan.
- Tsaousis, Ioannis & Ioannis E. Nikolau. December 2001. *The Stability of Five-Factor Model of Personality in Personnel Selection and Assesment Center in Greece*. International Journal of Selection and Assesment. Vol 9 Number 4. Pages: 138-145