

## TESIS

# PENGARUH KONFLIK INTERNAL ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEMBRANA



**IDA BAGUS KOMANG WIBAWA MANUABA**  
**NIM : 090210331L**

**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**SURABAYA**  
**2004**

**PENGARUH KONFLIK INTERNAL ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEMBRANA**

**TESIS**

**Untuk memperoleh Gelar Magister  
Dalam Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**



**Oleh :**

**IDA BAGUS KOMANG WIBAWA MANUABA  
NIM : 090210331L**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2004**

Lembar Pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI

TANGGAL,            NOPEMBER 2004

Oleh

PEMBIMBING KETUA,

  
( DR. SUNARJO, dr. MS. MSc )

PEMBIMBING,

  
( DRS. I NYOMAN NAYA SUJANA, MA )

Menyetujui,

An, Ketua Program Pasca Sarjana  
Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM)  
Universitas Airlangga-Surabaya  
Wakil,

  
( DR. SUNARJO, dr. MS. MSc )

Telah Diuji Pada :

Tanggal 15 Desember 2004

**PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua : Prof. H. Haryono Suyono, MA, PhD

Anggota :

1. Prof. H. Kuntoro, dr., MPH, Dr.PH.
2. Pudjo Rahardjo, MPIA, PhD
3. Dr. Sunarjo, dr., MS, MSc.
4. Drs. I Nyoman Naya Sujana, MA.
5. Drs. Suryanto, M.Si



## UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama saya panjatkan puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang atas segala rahmat dan karuniaNya sehingga tesis ini yang berjudul "Pengaruh Konflik Internal Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember" dapat diselesaikan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak dari sejak penyusunan usulan penelitian sampai hingga penyelesaian tesis ini. Untuk itu, patut kiranya penulis sampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Med. H. Puruhito, dr selaku Rektor Universitas Airlangga ;
2. Bapak Prof. Dr. drg. I Gede Winasa, selaku Bupati Jember yang telah memberikan ijin berikut dukungan sarana, prasarana dan dana untuk melanjutkan pendidikan di Universitas Airlangga ;
3. Bapak Prof. Dr. Muhammad Amin, dr. Selaku direktur Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga, yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas untuk mengikuti perkuliahan dan menyelesaikan Program Magister di Universitas Airlangga ;
4. Bapak Prof. H. Haryono Suyono, MA, Ph. D. Selaku ketua Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga ;
5. Bapak Dr. Sunarjo, dr. MS. M.Sc, dan Bapak Drs. I Nyoman Naya Sujana, MA, selaku pembimbing yang selalu memberikan motivasi, bimbingan dan arahan dalam penyusunan tesis ini ;
6. Bapak dan Ibu para dosen yang telah banyak memberikan ilmunya selama perkuliahan ;
7. Seluruh staf administrasi Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga yang telah membantu kelancaran pelaksanaan proses studi.
8. Bapak dan ibuku tercinta, yang telah memberikan dukungan moral maupun materiil, serta ;
9. Rekan-rekan sesama mahasiswa Pasca Sarjana Program Studi Universitas Airlangga kelas Jember, atas kebersamaannya selama ini untuk saling bertukar pikiran.

Surabaya,    Nopember 2004.

P e n u l i s

**R I N G K A S A N**  
**PENGARUH KONFLIK INTERNAL ORGANISASI**  
**TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL**  
**PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEMBRANA**  
**IBK WIBAWA MANUABA**

Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana sebagaimana lazimnya sebuah organisasi, didalamnya akan senantiasa terjadi hubungan interaksi antar individu maupun antar kelompok yang orang-orang didalamnya memiliki karakter dan kepribadian yang berbeda, maupun interaksi dari berbagai kepentingan dan tujuan yang berbeda-beda pula. Hubungan atau interaksi kepentingan-kepentingan yang berbeda ini sudah tentu akan berpotensi untuk menimbulkan konflik didalam organisasi yang akan membawa dampak terhadap kinerja pegawai yang bekerja didalamnya maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berkenaan dengan hal tersebut perlu kiranya dilakukan identifikasi untuk mengetahui jenis-jenis konflik yang terjadi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana dan tingkat kinerja Pegawai Negeri Sipil yang bekerja didalamnya. Serta mengetahui apakah intensitas konflik yang terjadi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil. Dengan demikian diharapkan nantinya akan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi terhadap kinerja pegawai maupun sebagai bahan pertimbangan didalam menentukan arah kebijakan organisasi yang berkaitan dengan peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Jembrana.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian observasional dengan pendekatan survey, yaitu melakukan pengamatan langsung untuk memperoleh fakta-fakta atau informasi secara faktual. Dari 213 orang PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana dilakukan pengambilan sampel secara *stratified* yang menghasilkan jumlah sampel sebanyak 66 orang, 11 orang pejabat struktural dan 55 orang staf.

Dari hasil penelitian ternyata menunjukkan bahwa intensitas terjadinya konflik pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana adalah sangat rendah sedangkan tingkat kinerja pegawai adalah baik. Sedangkan analisis korelasi menunjukkan adanya hubungan negatif yang lemah antara konflik internal organisasi dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil. Adanya hubungan ini menunjukkan bahwa konflik yang terjadi bersifat destruktif atau menurunkan kinerja pegawai. Penelitian juga menunjukkan bahwa Intensitas konflik yang terjadi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja Pegawai Negeri Sipil namun karena hubungan diantara keduanya lemah maka hasil prediksi tidak akan memberikan gambaran yang akurat. Terindikasi faktor-faktor lain seperti tingkat pendidikan dan motivasi yang lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai sehingga diperlukan kajian yang lebih mendalam terhadap faktor-faktor tersebut.

Dengan demikian strategi pengembangan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil dapat mengesampingkan konflik yang mungkin dapat ditimbulkan namun hendaknya diprioritaskan kepada hasil kajian yang menunjukkan faktor mana yang lebih berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil.

## SUMMARY

### **THE EFFECT OF ORGANIZATION'S INTERNAL CONFLICT ON THE PERFORMANCE OF GOVERNMENT EMPLOYEES IN THE SECRETARIAT OF JEMBRANA REGENCY**

**IBK WIBAWA MANUABA**

*As a role as an organization in the Secretariat of Jembrana Regency, there are different intensity and styles of interactions among different individuals and groups of people who have different characters, personalities, interests and motives. The interrelations and interactions among individuals and groups of people having different interests and motives are definitely potential to raise and bring about conflicts in the organization which will bear some impacts toward the performance of the individual civil servants working there as well as the performance of the organization as a whole.*

*In line with the matters, it was really felt necessary to undertake identifications so as to know the kinds of conflicts occurring in the Secretariat of Jembrana Regency and the degree of the performance of the civil servants working there. The identifications were also intended to reveal whether the intensity of the occurring conflicts affected the government employees' performances. Thus, the findings could hopefully be utilized as fundamentals of appraising the government employees' performance as well as consideration bases in determining the course of the organization policy related to the improvement and enhancement of the government employees' performance in the Secretariat of Jembrana Regency.*

*The type of research is an observasional with the approach survey, that is to do the direct perception to get the fact or information by factual. From 213 people Government Employees at Secretariat of Jembrana Regency intake sample by stratified that result amount of sample as much 66 people, 11 structural functionary people and 55 staff people.*

*The results of the present study obviously showed that the intensity to occur conflicts in the Secretariat of Jembrana Regency was very low whereas the employees' performances were satisfactory. The result of correlational analysis pointed out the existence of negative weak correlation between the organization's internal conflicts and the performances of the civil servants. This negative correlation suggested that the occurring conflicts were potentially destructive or decreased the performances of the civil servants. This research finding further denoted that the intensity of the occurring conflicts could be used to predict the degree of the performances of the government employees, however, the result of the forecast might not be able to render accurate descriptions inasmuch as the relationship between the two variables were weak and negative. Other factors, such as education level and motivation were indicated to be more influential toward the performances of the government employees so that further profoundly valid and reliable studies are really worth undertaking.*

*In this way, the strategy of developing human resources in an attempt to enhance the performance of the civil servants could set aside the possibly induced conflicts and the results of studies showing the more influential factors towards the civil servants' performance should be given first priority.*

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF ORGANIZATION'S INTERNAL CONFLICT ON THE PERFORMANCE OF GOVERNMENT EMPLOYEES IN THE SECRETARIAT OF JEMBRANA REGENCY

**IBK WIBAWA MANUABA**

The identification of various conflicts taking place in the Secretariat of Jembrana Regency and their effects toward the civil servants' performances bears essential meaning which can be used as consideration ground in formulating organization policy dealing with the enhancement of employees' performances.

In order to establish the purpose under perusal, the present study was undertaken through direct observation so as to obtain facts or data from the existing phenomena. The type of obtained data in the forms of reports from civil administration authorities (secondary data) and direct responses from 66 respondents (primary data), then the obtained data were processed so as to gain information concerning the existing kinds of conflicts and their relation to the employees' performances.

The first step in this research was formulating the respondents' responses so as to figure out the intensity of the occurring conflicts and the level of the civil servants' performances. Results obviously pointed out that the intensity of the occurring conflicts was very low with the respondents' average responses of 1.53, whereas the civil servants' performances were satisfactory with the superior's average appraisal of 3.56.

The second step was to undertake correlation and chi-square analyses in order to establish the correlation between the organization's internal conflicts with the employees' performances, the employees' different performances on discrepant intensity of conflicts and level of prediction toward the employees' performances based on the intensity of the occurring conflicts. The result of correlational analysis revealed that there was a negative correlation between the two variables with correlation coefficient of  $-0.413$  and  $p = .001$ . Chi-square analysis indicated that there were different performances based on different intensity of conflicts ( $p = .004$ ) and directional measures denoted that knowledge on the organization's internal conflicts was so helpful in attempt to forecast the civil servants' performances.

**Key Words** : Organization internal conflicts, intensity of conflicts, and civil servants' performance



**DAFTAR ISI***Halaman*

<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	
1.3.1 Tujuan Umum.....	5
1.3.2 Tujuan Khusus.....	6
1.4 Manfaat penelitian.....	6
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Konflik	
2.1.1 Pengertian.....	7
2.1.2 Jenis-Jenis Konflik .....	11
2.1.3 Konflik didalam Individu.....	12
2.1.4 Konflik antar Individu.....	13
2.1.5 Konflik antara Individu dengan kelompok.....	15
2.1.6 Konflik antara kelompok dengan kelompok .....	15
2.1.7 Konflik antara Lini/Garis dengan Staf .....	15
2.1.8 Konflik Antar Organisasi .....	17
2.1.9 Proses Konflik.....	17
2.1.10 Efek Konflik.....	19
2.2 Kinerja	
2.2.1 Pengertian.....	21
2.2.2 Penilaian kinerja.....	22
2.2.3 Tingkat dan sumber kinerja.....	23
<b>BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL</b>	
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	25
3.2 Hipotesis.....	26

## **BAB 4 METODE PENELITIAN**

4.1 Jenis Penelitian.....	27
4.2 Populasi dan Sampel	
4.2.1 Populasi.....	27
4.2.2 Sampel.....	28
4.3 Variabel Penelitian	
4.3.1 Klasifikasi Variabel.....	29
4.3.2 Definisi Operasional Variabel.....	30
4.4 Instrumen Penelitian.....	34
4.4.1 Kesahihan (Validitas) dan Keandalan (reliabilitas).....	34
4.5 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	35
4.6 Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data.....	36
4.7 Cara Pengolahan dan Analisis Data.....	36

## **BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN**

5.1 Gambaran umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.....	37
5.2 Analisis dan Hasil Penelitian.....	47

## **BAB 6 PEMBAHASAN**

6.1 Konflik Internal Organisasi.....	65
6.2 Kinerja Pegawai Negeri Sipil.....	71
6.3 Pengaruh Konflik Internal Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil.....	76
6.4 Analisis Faktor-Faktor Lain.....	78

## **BAB 7 PENUTUP**

7.1 Kesimpulan.....	82
7.2 Saran.....	82

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>84</b>
----------------------------	-----------

## DAFTAR TABEL

		<i>Halaman</i>
Tabel 4.1	: Jadwal Penelitian.....	35
Tabel 5.1	: Pencapaian Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana.....	43
Tabel 5.2	: Jumlah PNS Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	44
Tabel 5.3	: Jumlah PNS Berdasarkan Pangkat/Golongan Ruang .....	45
Tabel 5.4	: Jumlah PNS Berdasarkan Usia.....	45
Tabel 5.5	: Jumlah PNS Berdasarkan Masa Kerja.....	46
Tabel 5.6	: Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	48
Tabel 5.7	: Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan Ruang .....	48
Tabel 5.8	: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	49
Tabel 5.9	: Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	49
Tabel 5.10	: Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan/Eselon .....	50
Tabel 5.11	: Distribusi Jawaban Responden Untuk Variabel X.....	51
Tabel 5.12	: Intensitas Konflik Didalam Individu.....	52
Tabel 5.13	: Intensitas Konflik Antar Individu.....	53
Tabel 5.14	: Intensitas Konflik Individu Dengan Kelompok.....	53
Tabel 5.15	: Intensitas Konflik Antar Kelompok.....	54
Tabel 5.16	: Intensitas Konflik Garis Dengan Staf.....	54
Tabel 5.17	: Rata-Rata Jawaban Responden Atas Konflik Yang Terjadi Berdasarkan Jabatannya Dalam Organisasi.....	55
Tabel 5.18	: Distribusi Jawaban Responden Untuk Variabel Y.....	56
Tabel 5.19	: <i>Quality of Work</i> (Kualitas Pekerjaan).....	57
Tabel 5.20	: <i>Promptness</i> (Kecepatan dan Ketepatan).....	57
Tabel 5.21	: <i>Initiative</i> (Inisiatif).....	58
Tabel 5.22	: <i>Capability</i> (Kemampuan).....	58
Tabel 5.23	: <i>Comunication</i> (Komunikasi).....	59

Tabel 5.24	: Rata-Rata Tingkat Kinerja Responden Berdasarkan Kedudukannya Dalam Organisasi.....	60
Tabel 5.25	: Hasil Analisis Korelasi Spearman Antara Konflik Internal Organisasi Dengan Kinerja PNS....	61
Tabel 5.26	: Hasil Analisis Korelasi Parsial Antara Jenis-Jenis Konflik Dengan Kinerja PNS dengan Tingkat Pendidikan Sebagai Variabel Kontrol.....	62
Tabel 5.27	: Hasil Analisis Korelasi Spearman Antara Jenis-Jenis Konflik Dengan Kinerja PNS.....	62
Tabel 5.28	: Tabel Silang Distribusi Jawaban Responden Terhadap Konflik Internal Organisasi dan Kinerja PNS.....	63
Tabel 5.29	: Chi-Square Test.....	63
Tabel 5.30	: Directional Measures.....	64



## DAFTAR GAMBAR

	<i>Halaman</i>
Gambar 2.1 : Proses Konflik.....	17
Gambar 2.2 : Tahapan Berkembangnya Suatu Konflik.....	19
Gambar 3.1 : Kerangka Konseptual Penelitian.....	25
Gambar 5.1 : Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana.....	38



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Lembar Kuesioner  
Lampiran 2 : Lembar Jawaban Responden  
Lampiran 3 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas  
Lampiran 4 : Hasil Uji Korelasi Spearman, Korelasi Parsial dan Chi-Square.  
Lampiran 5 : Rata-Rata Jawaban Berdasarkan Kedudukan Dalam Organisasi





# BAB 1

## PENDAHULUAN



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Seiring dengan telah diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang memberikan keleluasaan kepada Daerah untuk menyelenggarakan Otonomi Daerah, menyebabkan ruang lingkup tugas dan tanggung jawab Pemerintah Daerah akan semakin meningkat karena Undang-undang ini memberikan kewenangan kepada Daerah Kabupaten untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri. Hal ini tentu akan membawa konsekuensi bagi Pemerintah Daerah untuk lebih mampu memberdayakan berbagai potensi dan sumber daya yang ada dan memanfaatkannya seoptimal mungkin untuk kepentingan membangun daerahnya sehingga tuntutan akan Sumber Daya Manusia yang berkualitas menjadi kebutuhan bagi setiap organisasi pemerintahan. Untuk itu antisipasi dan persiapan aparatur pemerintah harus berjalan simultan dan sinergik antar pembinaan dibidang kepegawaian, kelembagaan dan ketatalaksanaan sehingga mampu menciptakan aparatur pemerintahan yang eksis dan survive menjalankan tugas utamanya melayani masyarakat.

Keberadaan Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur pemerintahan selama ini terus menerus mendapat sorotan tidak hanya karena kinerjanya yang dianggap masih sangat rendah, namun juga banyaknya penyimpangan dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil baik berupa penyalahgunaan wewenang, penyalahgunaan keuangan dan yang paling melekat dikenal pada diri Pegawai



Negeri Sipil adalah tingkat disiplinnya yang masih sangat rendah, yang kesemuanya itu tentu mengindikasikan bahwa kualitas Sumber Daya Manusia yang terlibat dalam organisasi pemerintahan juga masih rendah.

Kualitas sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan dapat ditunjukkan oleh salah satunya kinerja mereka dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Produktif, disiplin, semangat kerja yang tinggi, tanggap dan cekatan dalam melaksanakan tugas merupakan suatu bentuk kinerja yang sangat dibutuhkan dalam setiap penyelenggaraan kegiatan organisasi dalam rangka percepatan pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Banyak faktor yang dapat diidentifikasi yang kiranya berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik itu faktor internal manusia itu sendiri yang meliputi keahlian, pengetahuan maupun kemampuannya dalam melaksanakan tugas maupun faktor-faktor eksternal yang meliputi suasana lingkungan kerja, fasilitas maupun peralatan yang dimiliki organisasi sebagai alat motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Suasana lingkungan pekerjaan ini tentunya diwarnai oleh kondisi tempat bekerja, serta bagaimana hubungan interaksi antar individu maupun antar kelompok yang terjadi didalam organisasi itu sendiri. Hubungan interaksi yang harmonis tentu akan menimbulkan suasana lingkungan pekerjaan yang nyaman untuk bekerja, demikian pula sebaliknya hubungan yang tidak harmonis yang diakibatkan oleh tingginya intensitas konflik yang ada didalam organisasi akan membuat suasana kerja yang tidak nyaman.

Sekretariat Daerah Kabupaten Jember sebagai suatu unit organisasi Pemerintah Daerah, didalamnya senantiasa terjadi hubungan interaksi antar individu (pegawai), antar kelompok, maupun antar bagian yang masing-masing mempunyai latar belakang, tugas, fungsi serta tujuan-tujuan yang berbeda-beda. Perbedaan-perbedaan ini diakui ataupun tidak akan berpotensi menimbulkan konflik di kalangan mereka yang terlibat, yang secara langsung maupun tidak, mewarnai kehidupan organisasi dan memberikan suatu pengaruh terhadap sikap-sikap pegawai didalam melaksanakan pekerjaannya.

Tidak seperti konflik-konflik yang terjadi pada dunia industri yang umumnya meledak berupa timbulnya konfrontasi langsung antara pegawai/pekerja dengan pihak organisasi berupa demonstrasi, maupun pemogokan kerja, didalam organisasi Pemerintah yang mana pegawai-pegawai yang bekerja didalamnya terikat oleh ketentuan-ketentuan formal kepegawaian, kecendrungan-kecendrungan sebagaimana terjadi seperti diatas memang jarang terjadi. Namun hal itu tidak berarti bahwa konflik-konflik tidak pernah terjadi didalam organisasi pemerintah, bahkan sebetulnya apabila dicermati dengan seksama konflik-konflik itu ada mulai dari konflik antar individu, antara individu dengan kelompok, sampai kepada konflik antar kelompok atau unit kerja.

Termasuk pula sebagaimana yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Indikasi yang menunjukkan adanya konflik pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember dapat dilihat dari hal-hal sebagai berikut :

1. Rasionalisasi Struktur Organisasi Pemerintah Daerah berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003, menyebabkan terjadinya penciptan

terhadap jumlah jabatan-jabatan struktural. Sebelum keluarnya PP tersebut Pemerintah Kabupaten Jembrana terdiri dari 9 dinas, 12 Lembaga Teknis Daerah (2 badan, 10 kantor) dan Sekretariat Daerah. Setelah keluarnya PP 8 th 2003 tersebut, berkurang menjadi 7 dinas, 3 lembaga teknis daerah (2 badan 1 kantor) dan Sekretariat Daerah. Sementara pada unit Sekretariat Daerah terdapat 3 orang golongan IV/a, 1 orang golongan III/d, 4 orang golongan III/c, serta 12 orang Gol. III/b yang tidak memegang jabatan struktural (sumber : Bagian Kepegawaian Setda Kabupaten Jembrana Bulan April Tahun 2003).

2. Perbedaan fasilitas yang diterima oleh pegawai, yang menurut Eselon jabatannya mempunyai kedudukan, tugas dan tanggung jawab yang sama namun ada dari mereka merasa memperoleh fasilitas-fasilitas jabatan yang lebih buruk dibandingkan dengan yang lain.
3. Adanya penempatan jabatan yang sebagian pegawai beranggapan satu posisi jabatan tertentu lebih "basah" dari pada jabatan lain (jabatan tertentu ada lebih banyak proyek sehingga pendapatan finansial lebih besar).
4. Hierarkis Jabatan struktural menyebabkan Konflik antara Pejabat lini dengan staf, yang terjadi karena penerapan gaya kepemimpinan oleh atasan tidak diterima oleh staf.
5. Konflik-konflik pribadi yang pada awalnya adalah persoalan eksternal organisasi, namun karena individu yang terlibat berada pada satu lingkungan kerja organisasi membawa dampak terhadap hubungan kerja mereka.

Kesemua indikasi-indikasi tersebut secara langsung ataupun tidak tentunya akan dapat mempengaruhi pegawai didalam melaksanakan tugas-tugas organisasionalnya. Sebagaimana Hasibuan (2000) mengemukakan bahwa efek negative konflik akan mengakibatkan hubungan kerjasama yang kurang serasi dan kurang harmonis diantara para pegawai, memunculkan sikap-sikap emosional pegawai, menimbulkan sikap apriori pegawai, meningkatkan kemangkiran kerja, maupun kerusakan produksi dan kecelakaan kerja. Sehingga apabila hal ini tidak ditangani dan mendapat pengelolaan yang tepat akan berdampak terhadap produktifitas, kreatifitas maupun disiplin pegawai, dan pada akhirnya akan mengganggu kinerja pegawai dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dengan mengetahui dan memahami bahwa dalam suatu organisasi tidak akan pernah luput dari adanya konflik serta memahami bahwa efek konflik mempunyai dua sisi yang bertolak belakang, negatif maupun positif, sehingga memerlukan identifikasi dan penanganan yang tepat terhadap konflik yang ada, maka diperlukan suatu kajian yang lebih mendalam mengenai pengaruh Konflik Internal Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah maka dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut :

Bagaimanakah pengaruh konflik internal organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Umum**

Tujuan Umum penelitian adalah sebagai berikut :

Untuk mengetahui pengaruh Konflik Internal Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana?

#### **1.3.2 Tujuan Khusus**

1. Untuk mengidentifikasi Jenis-jenis dan Sebab-sebab terjadinya konflik pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana.
2. Untuk mengetahui kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sebagai suatu bahan evaluasi terhadap kinerja pegawai pada Instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana.
2. Sebagai bahan masukan yang positif bagi pimpinan organisasi mengenai potensi-potensi konflik-konflik ada didalam unit organisasinya sehingga mampu menemukan suatu metode penanganan yang tepat dan cepat.
3. Sebagai bahan pertimbangan bagi Pemerintah Kabupaten Jemberana untuk menentukan arah kebijaksanaan organisasi dalam rangka peningkatan kinerja pegawai..
4. Sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam melakukan riset pengembangan ilmu PSDM selanjutnya.



## BAB 2

# TINJAUAN PUSTAKA

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Konflik

##### 2.1.1 Pengertian :

Menurut Schmid dan Kochan dalam Husein Umar (2000), konflik adalah suatu perselisihan atau perjuangan diantara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka dan atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya. Sementara Irianto, (2001) mendefinisikan konflik sebagai suatu pertentangan diantara dua atau lebih individu serta kelompok dalam organisasi karena ada perbedaan visi dan kepentingan. James A.F Stoner dan Charles Wankel, (1986) mengungkapkan hal yang hampir sama mengenai definisi konflik organisatoris yaitu suatu ketidaksesuaian paham antara dua orang anggota organisasi atau lebih, yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber-sumber daya yang langka, atau aktivitas-aktifitas pekerjaan dan atau karena fakta bahwa mereka memiliki status-status, tujuan-tujuan, nilai-nilai atau persepsi-persepsi yang berbeda-beda.

Berdasarkan ketiga definisi mengenai konflik tersebut maka dapat dilihat bahwa Unsur dalam sebuah konflik terdiri dari :

1. Adanya suatu perselisihan/pertentangan
2. Melibatkan dua orang atau lebih
3. Adanya faktor-faktor penyebab.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konflik internal organisasi merupakan suatu pertentangan yang muncul antar individu maupun antar unit didalam

organisasi berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas atau aktifitas-aktifitas organisasi.

Adapun faktor-faktor penyebab konflik Menurut Kenneth dan Garry dalam Husein Umar (2000), adalah sebagai berikut :

1. Persaingan terhadap sumber-sumber

Sumber daya seperti anggaran, ruang kerja, personalia, dan pelayanan pendukung yang semakin dibutuhkan oleh masing-masing individu atau kelompok-kelompok.

2. Ketergantungan tugas

Satu Kelompok kerja yang terdiri dari beberapa individu, keberhasilan kerjanya tergantung pada tujuan ataupun prioritas individu tersebut. Jika berbeda, misalnya satu pihak menghendaki kualitas kerja yang diutamakan sedangkan yang lain mengutamakan kuantitas kerja maka konflik dapat terjadi.

3. Kekaburan batas-batas bidang kerja

Konflik dapat terjadi bila batasan-batasan bidang kerja relatif tidak jelas, misalnya tumpang tindih pekerjaan, tumpang tindih tanggung jawab, pengalihan pekerjaan yang tidak disukai kepada pihak lain.

4. Masalah Status

Jika Individu atau kelompok menganggap dirinya memiliki status yang lebih tinggi dari kelompok lainnya maka dapat saja terjadi suatu gesekan-gesekan karena menunjukkan sikap melecehkan.



5. Rintangan dalam komunikasi.

Tidak memadainya komunikasi dapat merintangai persetujuan antara dua kelompok yang posisinya saling melengkapi. Hal ini dapat menciptakan perbedaan persepsi sehingga memunculkan konflik.

6. Sifat-sifat individu

Faktor lain penyebab konflik dapat juga ditentukan sifat pribadi masing-masing, individu, misalnya sifat ambisi yang tidak terkendalikan, kemandirian yang tidak didukung oleh lingkungan, kekakuan berfikir, harga diri yang rendah sampai pada nilai-nilai sosial, politik dan moral

Winardi,(1994), menyebutkan sumber terjadinya konflik sebagai berikut :

1. Sumber-sumber yang harus dibagi-bagi

Potensi timbulnya konflik ada karena karena sumber-sumber daya vital dalam organisasi seperti uang, peralatan bahan-bahan bersifat langka. Sumber-sumber daya tersebut perlu dialokasi sehingga kelompok/individu tertentu mendapatkan lebih sedikit sumber daya sedangkan kelompok/individu lain memperoleh lebih banyak.

2. Perbedaan-perbedaan dalam tujuan-tujuan.

Sub-sub unit organisasi cenderung makin terspesialisasi atau dideferensiasi sewaktu mereka mengembangkan tujuan-tujuan tugas dan personil yang tidak sama. Diferensiasi demikian kerap kali menyebabkan timbulnya konflik kepentingan atau prioritas-prioritas.

3. Interdependensi aktivitas kerja

Terdapat interdependensi kerja apabila dua buah sub unit atau lebih saling bergantung satu sama lain untuk menyelesaikan tugas mereka masing-masing.

Adakalanya konflik timbul apabila semua kelompok yang terlibat diberi tugas secara berlebihan. Konflik juga bisa timbul apabila pekerjaan dibagi secara merata tetapi imbalan-imblan yang diberikan tidak sama.

4. Nilai-nilai atau persepsi-persepsi yang berbeda.

Perbedaan-perbedaan dalam tujuan-tujuan antara anggota berbagai unit dalam organisasi seringkali disertai oleh perbedaan-perbedaan didalam sikap, nilai dan persepsi, yang juga dapat menimbulkan konflik.

5. Sumber-sumber Lain : Gaya Individual dan ambiguitas organisatoris.

Ada orang-orang tertentu yang menyukai konflik, debat-debat dan argumentasi yang apabila hal tersebut berada dalam bata-batas yang terkendali dapat menstimulasi para anggota organisasi untuk memperbaiki hasil pekerjaan mereka. Akan tetapi ada pula individu-individu yang bergaya sebaliknya, meningkatkan konflik-konflik hingga menjadi perang terbuka.

Konflik juga timbul akibat tanggung jawab yang ambigu (menimbulkan macam-macam tafsiran) dan tujuan-tujuan yang tidak jelas.

Hasibuan (2000) menyebutkan penyebab konflik sebagai berikut :

1. Tujuan

Tujuan sama yang ingin dicapai merangsang timbulnya persaingan dan konflik diantar individu atau sekelompok pegawai.

2. Ego Manusia

Ego manusia yang selalu menginginkan lebih berhasil dari manusia lain akan menimbulkan persaingan atau konflik

### 3. Kebutuhan

Pada dasarnya setiap orang menginginkan pemenuhan material dan non material yang lebih baik dari orang lain sehingga timbullah persaingan atau konflik.

### 4. Perbedaan Pendapat.

Perbedaan pendapat dapat menimbulkan persaingan atau konflik apabila setiap orang atau kelompok terlalu mempertahankan bahwa pendapatnya itulah yang paling tepat.

### 5. Salah Paham

Salah Paham Sering terjadi diantara orang-orang yang bekerja sama. Karena salah paham (salah persepsi) ini timbulah persaingan atau konflik diantara individu atau kelompok.

### 6. Perasaan Dirugikan.

Stiap orang pada dasarnya tidak menerima kerugian dari perbuatan orang lain , sehingga perasaan dirugikan ini akan menimbulkan konflik.

### 7. Perasaan Sensitif.

Perilaku atau sikap seseorang yang menyinggung perasaan orang lain walaupun orang tersebut tidak bermaksud jelek, namun karena perasaan sensitif seseorang, hal itu akan dapat menyebabkan konflik.

#### 2.1.2 Jenis-jenis konflik :

Umstot, (1984) membedakan jenis-jenis konflik berdasarkan sifatnya :

##### 1. Konflik yang bersifat substantif

Konflik jenis ini merupakan wujud pertentangan yang muncul berkaitan dengan ketidakpuasan pekerja terhadap kebijakan, keputusan, dan praktek-



praktek manajemen organisasi, kompetisi perolehan sumber daya, serta pertentangan peran dan tanggung jawab dalam pekerjaan.

## 2. Konflik yang bersifat emosional.

Konflik ini berkaitan dengan munculnya sejumlah perasaan negative seperti misalnya perasaan takut terhadap lingkungan sekitar kerjanya, penolakan kebijakan, rasa marah dan ketidakpercayaan.

Sedangkan James A.F Stoner dan Charles Wankel, (1986) menyebutkan ada 5 (lima) macam tipe konflik yang mungkin muncul dalam kehidupan organisasi yaitu :

1. Konflik didalam indifidu
2. Konflik antara indifidu-indifidu didalam organisasi yang sama.
3. Konflik antara indifidu dengan kelompok.
4. Konflik antar Kelompok dalam organisasi.
5. Konflik antar Organisasi

Hal yang hampir sama juga dikemukakan oleh Peg Pickering (2000) yang mengelompokkan konflik menjadi beberapa jenis yaitu konflik diri, komflik antar indifidu, konflik dalam kelompok, dan konflik antar kelompok. Sedangkan Winardi (1994), menyebutkan salah satu bentuk konflik organisatoris yang umum terdapat adalah konflik antara garis dan staf.

### 2.1.3 Konflik Didalam Indifidu

Yaitu gangguan emosi yang terjadi dalam diri seseorang, karena dia dituntut menyelesaikan suatu pekerjaan atau memenuhi suatu harapan sementara pengalaman, minat, tujuan, dan tata nilainya tidak sanggup memenuhi tuntutan

sehingga hal ini menjadi beban baginya. Winardi (1994), menyebutkan 4 (empat) macam situasi alternatif yang mengenai konflik didalam individu :

1. Konflik pendekatan-pendekatan (*approach-approach conflict*).

Seseorang harus memilih antara dua buah alternatif behavioral yang sama atraktif.

2. Konflik menghindari-menghindari (*avoidance-avoidance conflict*).

Orang dipaksa untuk melakukan pilihan antara tujuan-tujuan yang sama tidak atraktif dan tidak diinginkan.

3. Konflik pendekatan-pendekatan (*approach-approach conflict*).

Orang didorong kearah satu tujuan tunggal, karena adanya keinginan untuk mencapainya, tetapi secara simultan orang didesak untuk menghindarinya, karena adanya aspek-aspek yang tidak diinginkan yang berkaitan dengannya.

4. Konflik pendekatan-menghindari multipel.

Orang mengalami kombinasi-kombinasi multipel, antara konflik pendekatan dan konflik menghindari.

#### 2.1.4 Konflik Antar Individu

Konflik antar individu adalah konflik antara dua individu atau lebih. Sifatnya kadang-kadang adalah substantif atau emosional. Peg Pickering (2000) menyebutkan empat kebutuhan dasar psikologis yang bisa menimbulkan konflik antar individu bila tidak dipenuhi :

1. Keinginan untuk dihargai dan diperlakukan sebagai manusia.

Semua orang menginginkan untuk diakui martabat maupunjerih payahnya, serta diberikan penghargaan. Orang akan merasa senang apabila mendapatkan

pujian setelah menyelesaikan sesuatu pekerjaan dengan baik, dan dihargai atas sumbangan pikiran yang diberikan. Apabila keinginan untuk mendapat pengakuan penghargaan itu tidak dipenuhi akan dapat memicu reaksi, berupa rasa takut maupun amarah.

#### 2. Keinginan memegang kendali.

Memegang kendali adalah keinginan semua orang dan pada beberapa orang keinginan ini bisa besar sekali. Orang yang memiliki keinginan yang sangat berlebihan untuk memegang kendali pada dasarnya tidak punya rasa percaya diri.

#### 3. Keinginan memiliki harga diri.

Rasa harga diri yang tinggi adalah landasan yang kokoh untuk menghadapi berbagai jenis situasi. Harga diri adalah kunci bagi kemampuan seseorang untuk memberijawaban, bukan untuk bereaksi. Menjawab suatu persoalan adalah pendekatan positif, terkendali dan berorientasi memecahkan masalah. Reaksi adalah tindakan negative dan sering kali tidak tepat, penuh emosi dan tanpa pikir panjang.

#### 4. Keinginan untuk konsisten.

Bila seseorang sudah mengambil sikap tegas mengenai suatu masalah dan tidak mengubah pendirian lagi maka akan sulit untuk mengubah sikap dan mengaku salah. Keinginan untuk konsisten, bersama dengan keinginan untuk benar demi menyelamatkan muka, menjadi faktor penting dalam setiap konflik.

Lebih lanjut Peg Pickering menyatakan bahwa apabila kebutuhan ini tidak terpenuhi, manusia akan memberikan reaksi membalas, menguasai, mengucilkan diri, atau mengajak bekerja sama.

#### **2.1.5 Konflik antara individu dengan kelompok**

Konflik jenis ini seringkali berhubungan dengan cara para individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok-kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seorang individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai norma-norma produktifitas kelompok dimana ia berada.

#### **2.1.6 Konflik antara Kelompok dengan Kelompok**

Situasi konflik ini muncul didalam organisasi sebagai suatu jaringan kerja kelompok-kelompok yang saling kait mengait. Konflik ini dapat menyebabkan upaya koordinasi dan integrasi menjadi sulit dilaksanakan. Konflik-konflik antara lini dan staf, pekerja dan manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.

#### **2.1.7 Konflik antara Lini /Garis dengan Staf**

Antara lini dan staf juga mempunyai perbedaan-perbedaan yang memungkinkan menyebabkan timbulnya konflik antara mereka. Winardi, (1994) mengemukakan perbedaan persepsi antara lini dan staf yang dapat menimbulkan konflik yaitu :

1. Pandangan dari sudut "Lini"
  - "Staf" melampui wewenang mereka

Mengingat bahwa lini akhirnya bertanggung jawab terhadap hasil-hasil yang dicapai maka mereka cenderung menolak campur tangan staf dalam bidang kekuasaan mereka.

- “Staf” tidak memberikan nasehat yang benar.

Para anggota staf mungkin berada diluar realitas operasional sehari-hari yang dihadapi oleh lini. Sehingga saran-saran staf sering kali kurang dapat diterapkan dalam praktek.

- “Staf” mendapatkan penghargaan yang seharusnya diterima oleh lini.

Para anggota staf sering lebih dekat dengan manajer puncak, dan mereka dapat memanfaatkan keunggulan ini untuk mendapatkan penghargaan atau mengelak dari tanggung jawab.

- “Staf” memiliki perspektif sempit.

Keahlian-keahlian staf kurang sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi menurut pandangan dari lini.

## 2. Pandangan dari sudut Staf

- “Garis” tidak memanfaatkan staf dengan tepat.

Garis enggan meminta bantuan seorang *expert* staf karena ingin mempertahankan kekuasaan mereka pada unit mereka, atau karena enggan mengakui secara terbuka bahwa mereka memerlukan bantuan.

- “Garis” menentang ide-ide baru

Staf biasanya paling cepat mengetahui adanya inovasi yang bermanfaat dalam bidang mereka, tetapi mendapat penolakan dari garis. Sehingga staf menganggap mereka terlalu hati-hati serta kaku.



- “Garis” terlalu sedikit memberikan kekuasaan kepada staf.

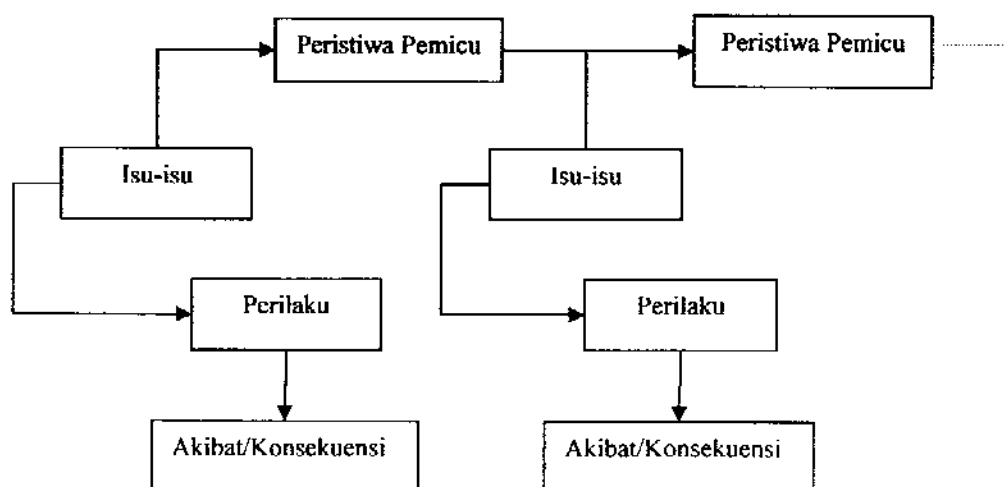
Staf seringkali beranggapan bahwa mereka mempunyai pemecahan terbaik bagi problem-problem dalam bidang spesialis mereka. Maka oleh karenanya mereka tidak puas apabila saran-sarannya tidak didukung implementasi oleh garis.

### 2.1.8 Konflik Antar Organisasi

Pada umumnya konflik ini terjadi akibat adanya persaingan (*competition*) pada perusahaan-perusahaan swasta. Konflik seperti ini berdasarkan pengalaman ternyata telah menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi-teknologi baru, dan servis-servis baru, dan pemanfaatan sumber-sumber daya secara lebih efisien.

### 2.1.9 Proses Konflik

Dalam hal terjadinya konflik, Umstot (1984) menyatakan bahwa proses konflik setidaknya melibatkan elemen-elemen isu (*issues*), perilaku (*behaviour*), akibat-akibat (*consequences*), dan peristiwa-peristiwa pemicu.



Gambar 2.1 Proses konflik  
Sumber : Umstot (1984)

Gambar diatas menunjukkan bahwa timbulnya suatu konflik merupakan suatu siklus, yang diawali dari adanya isu-isu, kemudian menimbulkan peristiwa pemicu serta perilaku/tindakan dari seseorang yang tentu mempunyai suatu akibat/konsekuensi.

Sedangkan Winardi, (1994) menyebutkan mengenai tahapan-tahapan konflik sebagai berikut :

1. Timbul suatu krisis tertentu

Munculnya bahaya potensial tertentu yang mengancam pengoperasian secara harmonis serta eksistensi organisasi yang bersangkutan. Mulai terlihat pertentangan paham secara serius.

2. Gejala eskalasi ketidaksesuaian paham

Konflik yang berlangsung mulai menarik perhatian manajemen. Dirasakan perlu adanya tindakan-tindakan koreksi tertentu.

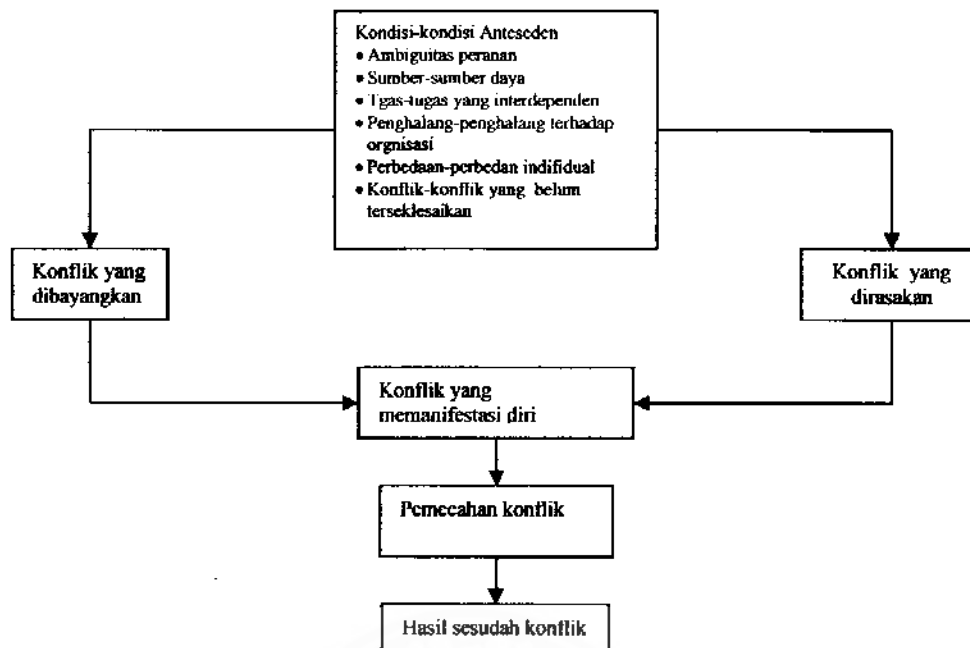
3. Konfrontasi menjadi pusat perhatian.

Menyebabkan diadakannya pembicaraan-pembicaraan antara para manajer yang menduduki peringkat lebih tinggi.

4. Krisis selanjutnya dialihkan

Dilakukan penelitian tentang apakah keluhan-keluhan yang disampaikan dapat dibenarkan atau tidak. Dipersoalkan proses prosedur yang diusulkan kemudian diambil keputusan penerimaan atau penolakan.

Winardi menggambarkan tahapan-tahapan berkembangnya suatu konflik sebagai berikut :



Gambar 2.2 Tahapan Berkembangnya suatu Konflik  
Sumber : Winardi, (1994)

### 2.1.10 Efek Konflik

Istilah konflik menurut pandangan orang dalam keseharian cenderung mempunyai konotasi yang negatif, karena seolah-olah terlihat sebagai sebuah konfrontasi yang mengarah kepada tindakan-tindakan yang destruktif.

Baron & Greenberg (1990), menyebutkan bahwa konflik mempunyai 2 (dua) efek yang muncul sekaligus dan berimplikasi langsung bagi organisasi.

1. Efek negatif konflik seringkali mengganggu intensitas komunikasi antar pihak-pihak yang bertikai. Hal ini akan mempengaruhi proses koordinasi yang justru dibutuhkan dalam menjalankan kegiatan manajemen organisasi dan mengganggu efektifitas organisasi.
2. Efek positif konflik memungkinkan bagi pihak manajemen terbantu mengatasi masalah yang berkaitan dengan pekerja. Pekerja akan termotivasi dan

berupaya meningkatkan kinerja dalam pekerjaannya justru saat mereka dilanda pertikaian.

Hasibuan (2000), juga menyebutkan dampak-dampak dari konflik adalah sebagai berikut :

1. Kebaikan

- Evaluasi diri/introspeksi diri demi kemajuan
- Moral kerja atau prestasi kerja akan meningkat
- Mengembangkan diri demi kemauan karena dorongan persaingan.
- Memotivasi dinamika organisasi dan kreatifitas pegawai.

2. Keburukan

- Kerjasama kurang serasi dan harmonis diantara para pegawai
- Memotivasi sikap-sikap emosional pegawai
- Menimbulkan sikap apriori pegawai
- Meningkatkan absen dan turnover pegawai
- Kerusakan produksi dan kecelakaan semakin meningkat.

Terdapat dua pandangan teori manajemen terhadap konflik yaitu pandangan tradisional dan pandangan modern. Pandangan tradisional menyatakan bahwa suatu konflik harus dihindari dan dieleminasi dari organisasi karena dapat mengganggu organisasi dan menghambat pencapaian kinerja. Sedangkan pandangan modern menyatakan bahwa konflik justru dapat memperbaiki kinerja organisasi, sehingga harus dikelola dengan baik.

Berdasarkan teori-teori mengenai efek-efek konflik tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa konflik dalam organisasi akan dapat mengakibatkan

kinerja seorang pegawai menurun (Efek negative) maupun sebaliknya mampu meningkatkan kinerja pegawai (Efek positif), tergantung bagaimana seorang pimpinan organisasi memanager konflik yang terjadi.

## 2.2 KINERJA

### 2.2.1 Pengertian.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur yang diharapkan tidak lain adalah terciptanya aparatur pemerintah yang handal, mampu melaksanakan keseluruhan penyelenggaraan pemerintahan umum, pembangunan, dan pelayanan masyarakat secara efisien, efektif dan profesional. Peningkatan kinerja aparat menjadi sangat penting karena dapat menjadi input bagi perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi di masa yang akan datang.

Dalam instansi pemerintah, peningkatan kinerja sangat berguna untuk meningkatkan kualitas, efisiensi pelayanan, dan mendorong agar pegawai lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani. Rue dan Byars dalam Sulistiyani, mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian tujuan (*the degree of accomplishment*) dan Djamaludin Ancok (2001), menyatakan kinerja sebagai catatan hasil yang diproduksi pada fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama periode waktu khusus. Sedangkan Stoner (1986), mengemukakan bahwa kinerja bergantung dari motivasi dan kemampuan, pencapaian kinerja organisasi berhubungan sekali dengan pemahaman terhadap organisasi, disamping kemampuan dan semangat kerja individu atau kelompok didalamnya.

Sedangkan menurut Lembaga Administrasi Negara (L.A.N, 1992), dalam Sedarmayanti (2001), mengartikan kinerja sebagai prestasi kerja,

pelaksanaan pekerjaan, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. August W.Smith (1982), menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah : “.....out put drive from processes, human or otherwise”. Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

### 2.2.2 Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktifitas yang tinggi dalam suatu organisasi, Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya. Dengan kata lain kinerja individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya, Sedarmayanti (2001). Untuk dapat mengevaluasi kinerja pegawai secara objektif dan akurat, maka perlu tolok ukur tingkat kinerja (standar kinerja). Namun didalam organisasi pemerintahan pada umumnya belum terdapat suatu standar kinerja yang jelas untuk menilai kinerja Pegawai. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang selama ini dipergunakan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai dipandang hanya sebagai formalitas yang tidak mencerminkan kualitas kerja Pegawai.

T.R Mitchel (1978), menyebutkan bahwa ada lima aspek yang dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang yaitu :

1. *Quality of work* (kualitas kerja)
2. *Promptness* (kecepatan/ketepatan waktu)
3. *Initiative* (Inisiatif)
4. *Capability* (Keterampilan/kecakapan)
5. *Communication* (Komunikasi)

James E. Neal Jr (2004), mengemukakan dua jenis analisis yang dapat dipergunakan dalam melakukan penilaian kinerja pegawai. Analisis kuantitatif, merupakan analisa yang spesifik dapat diukur dan dapat dibandingkan pada hal-hal yang objektif seperti jumlah dan prosentase. Evaluasi ini selalu lebih disenangi namun banyak pekerjaan tidak memungkinkan untuk menerapkan evaluasi tipe ini. Analisis kualitatif meliputi penilaian terhadap sifat-sifat personalitas yang tidak dinyatakan dengan jelas dan kebanyakan lebih bersifat subjektif. Evaluasi jenis ini sangat bisa diaplikasikan terhadap semua usaha keras/semangat kerja seorang pegawai.

Lenvine dkk (dalam Dwiyanto, 1995) mengemukakan tiga konsep yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja organisasi :

1. Responsivitas, yaitu kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
2. Responsibilitas, yaitu pelaksanaan kegiatan organisasi harus sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.
3. Akuntabilitas, yaitu menunjuk seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih rakyat.

### **2.2.3 Tingkat dan Sumber Kinerja**

William B. Castetter (1981) menyatakan bahwa beberapa organisasi untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai yang tidak efektif dan sumber utama kinerja yang tidak efektif dapat dilihat dari beberapa faktor :

1. Faktor Organisasi :

Selama bekerja berupa keterlambatan, kehadiran, pelatihan, penurunan produktifitas, perombakan rencana, peningkatan tanggung jawab kepengawasan, kekeliruan dan ketidakefisienan. Diluar pekerjaan berupa kehilangan investasi, semangat, rekrutmen, seleksi dan penempatan, kekurangan biaya.

2. Faktor Indifidu, yang dilihat dari karier, kemampuan, pengaruh sosial, pengaruh keluarga, pengaruh indifidu.
3. Faktor sosial, yang dilihat dari ketidakpuasan klien, hubungn mastarakat, kredibilitas dan abilitas sistem untuk memberikan pelayanan yang efektif.

Sedangkan sumber utama kinerja yang tidak efektif terdiri dari :

1. Indifidu berupa kelemahan intelektual, kelemahan psikologis, kelemahan fisik, demotivasi, faktor personalitas, keuangan, preparasi jabatan, orientasi nilai.
2. Organisasi berupa sistem, peranan kelompok, perilaku pengawas, iklim organisasi.
3. Lingkungan eksternal berupa keluarga, kondisi ekonomi, kondisi politik, kondisi hukum, nilai sosial, pasaran kerja, perubahan teknologi, perserikatan.





## BAB 3

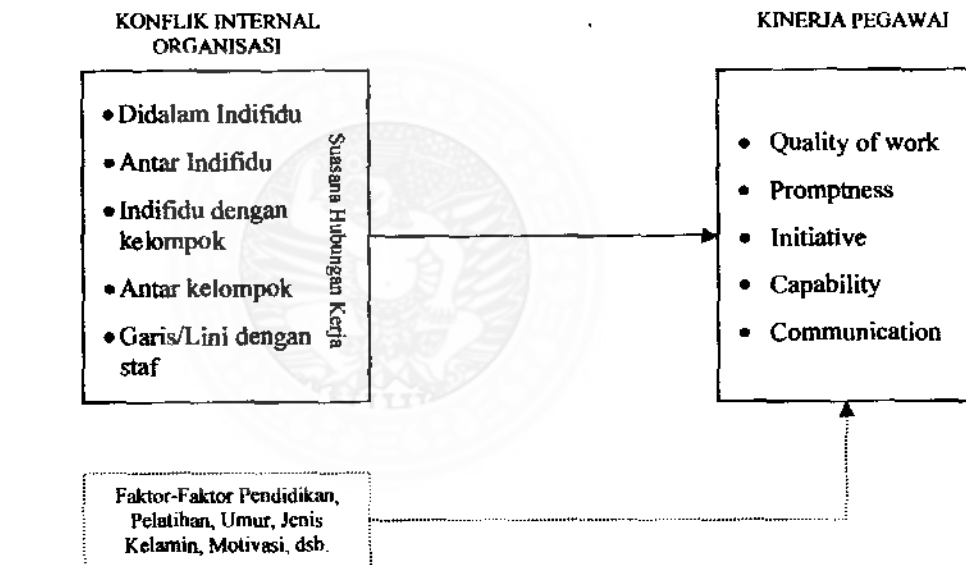
# KERANGKA KONSEPTUAL

## BAB 3

### KERANGKA KONSEPTUAL

#### 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Sebagai penuntun alur berfikir dalam melakukan penelitian mengenai Pengaruh Konflik Internal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember maka akan dikemukakan suatu acuan penelitian melalui sebuah kerangka konseptual sebagai berikut :



**Keterangan :**

- Diteliti  
 ..... Tidak Diteliti

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual menunjukkan bahwa kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dari sekian banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai fokus penelitian

dilakukan dengan menganalisis Pengaruh Konflik Internal yang teridentifikasi dalam Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana. Dan karena konflik mempunyai dua efek yang bertolak belakang, efek negatif dan efek positif maka penelitian dilakukan berdasarkan atas asumsi bahwa hubungan antara konflik internal organisasi dengan kinerja PNS adalah hubungan linear yang bersifat negatif.

Dalam hal ini yang menjadi Variabel Bebas adalah Konflik-konflik yang terjadi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana. Sedangkan Indikator-indikator dipergunakan untuk mengidentifikasi konflik ini adalah situasi-situasi konflik tipikal menurut Winardi (1994) yang terdiri dari konflik didalam individu, konflik antar individu, konflik antara individu dengan kelompok, konflik antar kelompok, serta konflik antara garis dan staf. Sedangkan variabel terikat adalah Kinerja Pegawai yang diukur dengan menggunakan aspek-aspek kinerja menurut T.R. Mitchell sebagai indikator yaitu *Quality of work, Promptness, Initiative, Capability, dan Comunication*.

### 3.2 Hipotesis

Berangkat dari pemahaman teori-teori yang disampaikan pada bab sebelumnya mengenai definisi, sebab-sebab, jenis-jenis, proses serta efek-efek Konflik, serta teori-teori mengenai kinerja, maka dapat dirumuskan Hipotesis sebagai berikut :

“TERDAPAT PENGARUH ANTARA KONFLIK INTERNAL ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEMBRANA “



## **BAB 4**

# **METODE PENELITIAN**

## BAB 4

### METODE PENELITIAN

#### 4.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian observasional dengan pendekatan survey. Jenis penelitian ini digunakan karena penelitian dilakukan dengan melakukan pengamatan secara langsung untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual, atau mempelajari ciri-ciri tertentu terhadap suatu sampel untuk dilakukan pengamatan. Sedangkan menurut proses pengumpulan datanya, penelitian ini dilakukan secara *cross sectional* (sekali pengamatan langsung didapat datanya) melalui penyebaran kuisisioner, sehingga data yang didapatkan adalah berupa data primer (langsung dari sumbernya).

#### 4.2 Populasi dan Sampel

##### 4.2.1 Populasi

Populasi dalam Penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember, yang berdasarkan Daftar Urut Kepangkatan Tahun 2003 berjumlah 213 orang. Yang menjabat jabatan Struktural sebanyak 33 orang, dan sebagai staf sebanyak 180 orang. Untuk memperoleh data tentang kinerja pegawai dilakukan penelitian terhadap atasan langsung untuk melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai dibawahnya. Sedangkan untuk memperoleh data tentang Konflik Internal Organisasi dilakukan penelitian sampel dari populasi Pegawai yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember baik yang menjabat struktural maupun staf.

#### 4.2.2 Sampel

Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik Stratifikasi (*Stratified random sampling*), dimana populasi yang dianggap heterogen menurut suatu karakteristik tertentu terlebih dahulu dikelompok-kelompokkan ke dalam strata-strata yang memiliki karakteristik yang relatif homogen. Dalam hal ini populasi dikelompokkan dalam 2 (dua) strata yakni Pejabat Struktural dan Staf.

Penentuan ukuran jumlah Sampel dilakukan dengan menggunakan rumus (Nazir, 1988) :

$$n = \frac{N \sum [Ni \cdot Pi (1-pi)]}{N^2 \cdot D + \sum [Ni \cdot pi(1-pi)]} \quad D = \frac{B}{4}$$

- $n$  = ukuran sampel  
 $N$  = ukuran populasi  
 $Ni$  = sub populasi dari stratum  $i$   
 $pi$  = besar proporsi yang diinginkan = 0,5  
 $B$  = derajat penyimpangan diambil 10 %  
 $D$  = 0,0025

Populasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Sekretariat Kabupaten Jembrana menurut Daftar Urut Kepangkatan (DUK) tahun 2003 adalah sebanyak 213 orang. PNS yang menjabat jabatan Struktural adalah sebanyak 33 orang sedangkan sisanya sebanyak 180 orang PNS adalah sebagai staf.

Jadi sampel yang diambil berdasarkan rumus tersebut adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{213 (33 \cdot 0,5 \cdot 0,5 + 180 \cdot 0,5 \cdot 0,5)}{213^2 \cdot 0,0025 + (33 \cdot 0,5 \cdot 0,5 + 180 \cdot 0,5 \cdot 0,5)} = \frac{11342,25}{169,6725} = 66 \text{ orang}$$

Untuk menentukan sampel dari masing-masing subpopulasi, perlu dicari faktor pembanding dari tiap sub populasi yang disebut *Sample Fraction* (f), dengan rumus :

$$f_i = \frac{N_i}{N}$$

Populasi	Strata	N <sub>i</sub>	F <sub>i</sub>
Pejabat Struktural	I	33	0,155
Staf PNS	II	180	0.845

Jadi :  $n_1 = 0,155 \times 66 = 11$  orang

$n_2 = 0,845 \times 66 = 55$  orang

### 4.3 Variabel Penelitian

#### 4.3.1 Klasifikasi Variabel

Variabel-variabel yang menjadi objek penelitian dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

#### 1. Variabel Bebas dalam hal ini adalah Konflik Internal Organisasi diukur dengan

indikator-indikator :

- Intensitas Konflik didalam Indifidu
- Intensitas Konflik Antar Indifidu
- Intensitas Konflik Antara Indifidu dengan Kelompok
- Intensitas Konflik Antar Kelompok
- Intensitas Konflik Garis dan staf

#### 2. Variabel Dependennya (variabel tergantung) adalah Kinerja Pegawai diukur

dengan menggunakan indikator-indikator :

- *Quality of work*
- *Promptness*
- *Initiative*
- *Capability*
- *Communication*

#### 4.3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional digunakan agar variabel bebas dan variabel terikat dapat diukur menjadi sebuah data yang bermanfaat bagi proses analisis, yaitu sebagai berikut :

Variabel Bebas (konflik internal organisasi) :

1. Intensitas Konflik didalam individu yang diukur dari :

- Sering tidaknya pegawai menghadapi situasi merasa kelebihan beban peranan/menerima terlampau banyak tanggung jawab.
- Sering tidaknya pegawai menerima tugas-tugas yang tidak dikehendaki.
- Sering tidaknya pegawai merasa bingung/tidak tahu pasti mengenai pekerjaan yang akan dilakukan.
- Sering tidaknya pegawai mengalami stress/tertekan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
- Sering tidaknya pegawai menghindari tugas-tugas yang diberikan.

2. Intensitas Konflik antar individu diukur dari :

- Sering tidaknya seorang pegawai mengalami ketersinggungan saat berinteraksi dengan teman sekerjanya.
- Sering tidaknya pegawai mengalami konfrontasi/pertentangan dengan pegawai lain secara pribadi.
- Sering tidaknya seorang pegawai merasa terganggu oleh teman sekerja.
- Sering tidaknya timbul perbedaan pendapat dengan orang lain.
- Sering tidaknya seorang pegawai merasa tidak cocok/tidak suka ketika bekerja sama dengan orang lain.



3. Intensitas Konflik Antara Individu dengan Kelompok diukur dari :

- Sering tidaknya seorang pegawai merasa tidak nyaman dalam kelompoknya/unit kerjanya.
- Sering tidaknya seorang pegawai merasa disalahkan oleh kelompok kerjanya.
- Sering tidaknya seorang pegawai menghadapi tekanan dari kelompok/unit kerjanya.
- Sering tidaknya seorang pegawai merasa bahwa kelompok unit kerjanya mengabaikan perannya didalam kelompok.
- Sering tidaknya seorang pegawai merasa mempunyai hambatan dalam hubungan komunikasi dikelompoknya.

4. Intensitas Konflik Antar Kelompok diukur dari :

- Sering tidaknya suatu unit kerja menerima tugas-tugas yang semestinya dilakukan oleh unit kerja lain.
- Sering tidaknya suatu unit kerja mengalami hambatan apabila berkoordinasi dengan unit kerja lain
- Sering tidaknya terjadi overlapping tugas antara satu unit kerja dengan unit kerja lain.
- Sering tidaknya suatu unit kerja merasa mempunyai beban dan tanggung jawab yang lebih berat dari unit kerja lain.
- Sering tidaknya membanding-bandingkan fasilitas yang ada antar unit kerja.

5. Intensitas Konflik Garis dan Staf dari sudut pandang Garis diukur dari :

- Sering tidaknya garis menghadapi situasi yang merasakan bahwa staf melampaui wewenang garis.
- Sering tidaknya garis berbeda pandangan dengan staf.
- Sering tidaknya garis merasa bahwa staf sering mengabaikan tugas-tugas yang diberikannya.
- Sering tidaknya garis merasa bahwa staf tidak menghiraukan tegoran yang diberikan.
- Sering tidaknya garis menghadapi situasi yang merasakan bahwa Staf tidak memberikan nasehat yang benar.

Konflik Garis dan Staf dari sudut pandang staf :

- Sering tidaknya staf menghadapi situasi yang merasakan Garis tidak memanfaatkan staf dengan tepat.
- Sering tidaknya staf merasa tidak dipercayai kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
- Sering tidaknya staf merasakan bahwa garis menentang kreatifitas, inovasi dan ide-ide staf.
- Sering tidaknya staf dimarahi oleh atasan.
- Sering tidaknya staf merasa tidak memperoleh perhatian dari garis.

Variabel Terikat (Kinerja Pegawai) :

Yang diukur adalah aspek-aspek kinerja menurut pendapat T.R Mitchell (1978) yaitu :

1. *Quality of Work*, yaitu mutu pelaksanaan pekerjaan diukur dengan menggunakan indikator :
  - Tingkat kesalahan pelaksanaan pekerjaan (Akurasi)
  - Tanggung jawab dalam penyelesaian tugas
  - Orientasi tugas dengan hasil terbaik (kualitas)
2. *Promptness*, yaitu ketepatan dan kecepatan pekerjaan diukur dengan menggunakan indikator :
  - Pengambilan keputusan dan solusi
  - Pendelegasian pekerjaan
  - Prioritas pekerjaan.
3. *Initiative*, yaitu kreativitas dan inisiatif diukur dengan menggunakan indikator
  - Daya Kreatifitas
  - Mengemukakan gagasan, metode dan pendekatan baru
  - Pemahaman Terhadap Tugas.
4. *Capability*, yaitu keterampilan/kecakapan yang diukur dengan indikator :
  - Menunjukkan adanya potensi (keahlian yang belum dikembangkan)
  - Menunjukkan kompetensi di berbagai bidang
  - Menunjukkan sifat yang dapat dipercaya
5. *Communication*, yaitu kemampuan berkomunikasi dan berkoordinasi yang diukur dengan menggunakan indikator :
  - Kemampuan bekerja sama.
  - Kecakapan berbicara dan Negosiasi.
  - Partisipasi dalam tindakan kelompok.

#### 4.4 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan perangkat untuk menggali data primer dari responden sebagai sumber data terpenting dalam sebuah penelitian survai. Mengingat keterbatasan waktu dalam penelitian ini hanya digunakan instrumen melalui penyebaran kuesioner untuk mengetahui jawaban dari responden mengenai intensitas konflik yang terjadi didalam organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Data yang dihasilkan dari instrumen ini disebut data primer sedangkan data sekunder dalam hal ini diambil berdasarkan catatan-catatan atau laporan-laporan instansi mengenai keadaan kinerja organisasi, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan lain sebagainya.

##### 4.4.1. Kesahihan (Validitas) dan keandalan (Reliabilitas)

Uji kesahihan dilakukan secara *one shot test* (diukur sekali) dengan langkah-langkah sebagai berikut (Singgih Santoso, 2002) :

- a. Menentukan nilai r tabel, untuk jumlah  $df = \text{jumlah kasus} - 2 = 66 - 2 = 64$  dengan tingkat signifikansi 5% didapat angka 0,2042.
- b. Mencari nilai r hasil, untuk tiap butir pertanyaan yang dapat dilihat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* dengan perhitungan menggunakan program SPSS Versi 11.0
- c. Pengambilan keputusan, apabila r hasil positif serta r hasil  $>$  r tabel, maka butir dinyatakan valid. Sedangkan jika r hasil tidak positif, dan r hasil  $<$  r tabel maka butir tidak valid.

Uji reliabilitas dilakukan terhadap butir yang sudah dinyatakan Valid dengan menggunakan teknik alpha yang menghasilkan koefisien Alpha ( $r$  alpha) dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Menentukan nilai  $r$  tabel, untuk jumlah  $df = \text{jumlah kasus} - 2 = 66 - 2 = 64$  dengan tingkat signifikansi 5% didapat angka 0,2042.
- b. Mencari nilai  $r$  hasil. Disini  $r$  hasil adalah angka ALPHA (terletak di akhir output pada perhitungan menggunakan program SPSS Versi 11.0)
- c. Pengambilan keputusan, apabila  $r$  hasil positif serta  $r$  hasil  $>$   $r$  tabel, maka butir dinyatakan reliabel. Sedangkan jika  $r$  hasil tidak positif, dan  $r$  hasil  $<$   $r$  tabel maka butir tidak reliabel.

#### 4.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana dan direncanakan waktu pelaksanaannya dimulai sejak Bulan Juli sampai dengan bulan Nopember 2004.

Tabel : 4.1 Jadwal Penelitian

No	Keterangan	Juli	Agst.	Sept.	Okt.	Nop.
1	Penyusunan Rancangan Penelitian	■				
2	Pengumpulan Data		■			
3	Pengolahan dan Analisis			■		
4	Penulisan Laporan Penelitian				■	■

#### 4.6 Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari dua sumber yaitu :

##### 1. Data Primer

adalah data yang diperoleh dari responden melalui kuisioner.

##### 2. Data Sekunder

adalah data yang diperoleh melalui studi kepustakaan dan laporan-laporan dari masing-masing unit kerja yang dijadikan sampel.

#### 4.7 Cara Pengolahan dan Analisis Data

Untuk mengetahui Intensitas jenis-jenis konflik yang terjadi dan kinerja PNS ditentukan rentang skala penilaiannya dengan rumus sebagai berikut :

$$RS = \frac{bn(m-1)}{m}$$

RS = rentang skala penilaian  
 b = jumlah butir pertanyaan  
 n = jumlah responden  
 m = skala skor jawaban

Menguji hipotesis penelitian digunakan alat uji korelasi Spearman dan Korelasi Parsial dan analisis Chi Square. Analisis Korelasi bertujuan untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan antar variabel namun tidak bisa mengetahui apakah variabel X dapat digunakan untuk memprediksi variabel Y. Untuk mengetahui hal tersebut digunakan pengukuran directional measures. Uji Chi-Square digunakan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan tingkat kinerja pada intensitas konflik yang berbeda. Dan untuk mempercepat proses analisis data dan akurasi penghitungan, pengujian dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS (Komputer) versi 11.0



## **BAB 5**

# **ANALISIS HASIL PENELITIAN**

## BAB 5

### ANALISIS HASIL PENELITIAN

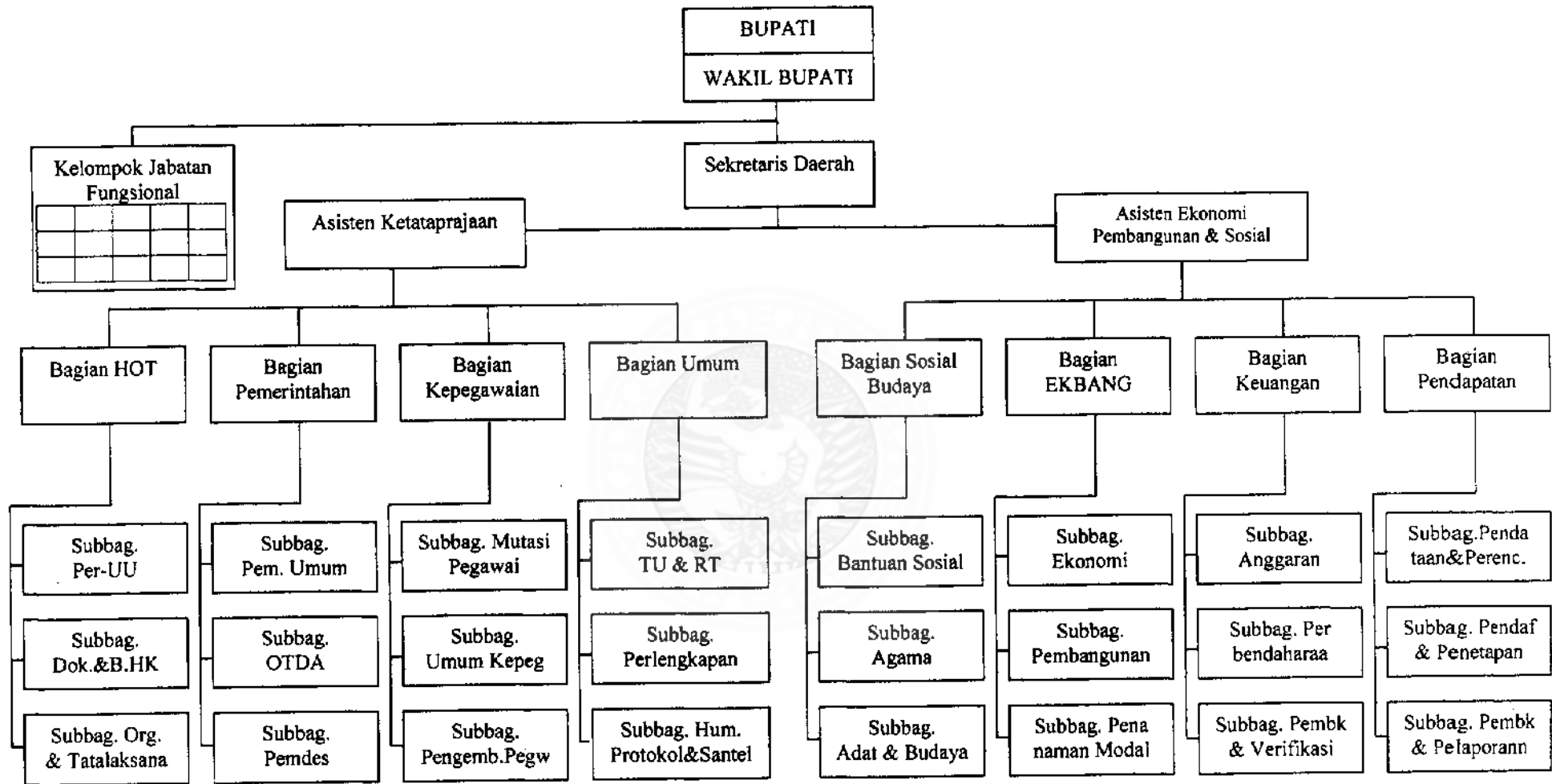
#### 5.1 Gambaran Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana.

Dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, terjadi perubahan mendasar dalam terhadap sistem Penyelenggaraan Pemerintahan di daerah dengan mengedepankan konsep desentralisasi. Dalam konteks demikian maka daerah kabupaten sebagai daerah yang memiliki otonomi menjadi garda terdepan dalam penyelenggaraan pemerintahan di daerah.

Sejalan dengan berkembangnya waktu, dari sejak berlakunya Undang-undang nomor 22 Tahun 1999 Pemerintah Daerah Kabupaten Jemberana telah beberapa kali mengadakan restrukturisasi terhadap Organisasi Pemerintah Daerah sebagaimana diatur dari ketentuan Pasal 68 Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang pemerintahan Daerah, yang menyatakan bahwa pembentukan susunan organisasi perangkat daerah ditetapkan dengan peraturan daerah. Dengan demikian pemerintah daerah berwenang untuk menentukan struktur organisasi perangkat daerah berdasarkan kebutuhan dan kemampuan daerah masing-masing. Dan sejak diberlakukannya Peraturan Pemerintah (PP) nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, pemerintah Kabupaten Jemberana menindaklanjuti PP tersebut dengan menetapkan Peraturan Daerah Nomor : 10 Tahun 2003 tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jemberana.



STRUKTUR ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEMBRANA



Sumber : Perda Nomor 10 Tahun 2003

Berdasarkan Perda Kabupaten Jembrana Nomor : 10 Tahun 2003, susunan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana terdiri dari :

1. Sekretaris Daerah
2. Asisten Ketataprajaan
3. Asisten Ekonomi, Pembangunan dan Sosial
4. Bagian-Bagian
5. Sub bagian-sub bagian.

Masing-masing asisten bertanggung jawab langsung kepada Sekretaris Daerah.

Asisten Ketataprajaan membawahi :

1. Bagian Pemerintahan
2. Bagian Hukum, Organisasi dan Tata laksana
3. Bagian Kepegawaian
4. Bagian Umum

Masing-masing Bagian dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Asisten Ketataprajaan.

Bagian pemerintahan membawahi :

1. Sub Bagian Pemerintahan Umum
2. Sub Bagian Otonomi Daerah
3. Sub Bagian Pemerintahan Desa.

Bagian Hukum, Organisasi dan Tata Laksana membawahi :

1. Sub bagian Peraturan perundang-undangan.
2. Sub Bagian Dokumentasi dan Bantuan Hukum.

**3. Sub Bagian Organisasi dan Tata Laksana.**

**Bagian Kepegawaian membawahi :**

- 1. Sub Bagian Umum Kepegawaian**
- 2. Sub Bagian Pengembangan**
- 3. Sub Bagian Mutasi Kepegawaian**

**Bagian Umum membawahi :**

- 1. Sub bagian Tata Usaha dan Rumah Tangga**
- 2. Sub Bagian Humas, Protokol dn Santel**
- 3. Sub Bagian Perlengkapan**

**Asisten Ekonomi, Pembangunan dan Sosial membawahi :**

- 1. Bagian Ekonomi dan Pembangunan**
- 2. Bagian Keuangan.**
- 3. Bagian Pendapatan Daerah**
- 4. Bagian Sosial Budaya**

**Bagian Ekonomi dan Pembangunan membawahi :**

- 1. Sub Bagian Ekonomi**
- 2. Sub Bagian Pembangunan**
- 3. Sub Bagian Penanaman Modal Daerah**

**Bagian Keuangan membawahi :**

- 1. Sub Bagian Anggaran**
- 2. Sub Bagian Perbendaharaan**
- 3. Sub Bagian Verifikasi dan Pembukuan**

**Bagian Pendapatan membawahi :**

1. Sub Bagian Pendataan dan Perencanaan
2. Sub Bagian Pendaftaran dan Penetapan.
3. Sub Bagian Pembukuan dan Pelaporan.

**Bagian Sosial Budaya membawahi :**

1. Sub Bagian Bantuan Sosial
2. Sub Bagian Agama
3. Sub Bagian Adat dan Budaya

Masing-masing sub bagian dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Bagian.

**B. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana.**

**Kedudukan :**

Sekretariat daerah merupakan unsur staf dipimpin oleh seorang sekretaris daerah yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati (pasal 3 perda nomor 10 tahun 2003).

**Tugas Pokok :**

Membantu Bupati dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah (pasal 4 perda nomor 10 tahun 2003)

**Fungsi :**

- a. Pengkoordinasian perumusan kebijakan Pemerintah Daerah Kabupaten ;

- b. Penyelenggaraan Administrasi Pemerintahan ;
- c. Pengelolaan Sumber Daya Aparatur, keuangan, prasarana, dan sarana pemerintahan daerah;
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan fungsinya.

#### C. Kriteria dan Standar Kinerja Pegawai

Untuk menilai kinerja pegawai perlu ada standar untuk kriteria penilaian agar proses penilaian dapat dilakukan secara objektif. Secara normatif kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai negeri sipil telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3). Adapun kriteria-kriteria tersebut adalah kesetiaan, pretasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Penilaian DP-3 menjadi sangat tidak bisa dijadikan pedoman dalam melakukan penilaian kinerja, karena fakta memperlihatkan bahwa DP-3 dibuat sendiri oleh Pegawai yang bersangkutan yang semestinya dinilai oleh Atasan Langsungnya. Bahkan dalam setiap pembuatan DP-3 sudah ditentukan batasan-batasan keharusan nilai yang mesti diisi dalam DP-3 sesuai pangkat/golongan dan jabatannya, sehingga dengan demikian jelas terlihat bahwa DP-3 tidak bisa digunakan untuk mengetahui seberapa baik kinerja pegawai.

#### D. Kinerja Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana.

Dalam rangka menjamin terlaksananya *Good Governance* bagi instansi pemerintah, telah dikembangkan sistem pertanggungjawaban penyelenggaraan

pemerintahan melalui Inpres Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Dalam pasal 3 Inpres Nomor 7 tersebut dinyatakan bahwa asas-asas umum penyelenggaraan negara meliputi asas kepatian hukum, asas keterbukaan, asas proporsionalitas, asas profesionalitas dan asas akuntabilitas. Asas akuntabilitas ini adalah merupakan asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan akhir akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggung jawabkan kepada publik.

Berikut tabel pencapaian kinerja kegiatan pada Unit Sekretariat Daerah Kabupaten Jember untuk tahun 2003.

Tabel 5.1 Pencapaian Kinerja Organisasi  
Sekretariat Daerah Kabupaten Jember Tahun 2003

No	Program	Persentase Rata2 Capaian Target (%)
1.	Pengembangan Lembaga Keuangan Desa	91,7
2.	Peningkatan dan Pemeliharaan sarana serta prasarana ekonomi dan sosial budaya	100
3.	Peningkatan pemahaman ajaran agama dan kerukunan umat beragama	100
4.	Peningkatan Pengendalian pembangunan	100
5.	Peningkatan Pelayanan Umum	86,7
6.	Peningkatan Pendapatan Daerah	98,2
7.	AKU sebagai sumber prioritas program instansi	100
8.	Tahun Koordinasi eksternal	100
9.	Tahun koordinasi internal	100
10.	Tertib administrasi aset	100
11.	Tertib Administrasi	100
12.	LPJ Bupati	100
13.	Peringatan hari Nasional	100
13.	Tertib hukum	100
14.	Penerbitan Perda	100
15.	Peningkatan kualitas aparatur	100
16.	Peningkatan kualitas teknis aparatur	100
17.	Peningkatan kepemimpinan PNS	100
18.	Peningkatan Aparatur BPD	100
19.	Peningkatan Aparatur Keluhan Banjar	100
20.	Tertib Administrasi Pegawai	100
21.	Tertib Administrasi barang dan jasa	100
Rata-rata		98,9

Sumber : Lakip Sekda Tahun 2003

Berdasarkan data mengenai hasil kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Jember ditas, memperlihatkan bahwa hasil penilaian kinerja terhadap instansi sekretariat daerah secara umum menunjukkan kinerja yang baik dengan rata-rata persentase pencapaian kinerja program sebesar 98,9% dimana nilai pencapaian terendah sebesar 86,7 % dan tertinggi sebesar 100% .

#### E. Kepegawaian.

Jumlah Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember berdasarkan Daftar Urut Kepangkatan (DUK) Tahun 2003 adalah sebanyak 213 orang dengan karakteristik sebagai berikut :

Tabel 5.2 Jumlah PNS Berdasarkan Tingkat Pendidikan Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember Tahun 2003

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	SD	10	4,69
2.	SLTP	10	4,69
3.	SLTA	106	49,77
4.	Diploma	10	4,69
5.	Sarjana (S1)	72	33,8
6.	S2	5	2,35
	Total	213	100

Sumber : DUK (Daftar Urut Kepangkatan) Tahun 2003

Tabel memperlihatkan bahwa tingkat pendidikan PNS dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember cukup tinggi, apabila dikaitkan dengan standar wajib belajar 9 tahun yang hanya sampai tingkat SLTP. Pegawai yang pendidikannya SLTA terbanyak dengan persentase 49,77% SLTA mencapai 40,94 % sedangkan dibawah SLTA hanya 9,38%.

**Tabel 5.3 Jumlah PNS Berdasarkan Pangkat/Golongan Ruang Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember Tahun 2003**

No	Golongan Ruang	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	I/c	1	0,47
2.	I/d	3	1,4
3.	II/a	20	9,39
4.	II/b	17	7,98
5.	II/c	32	15
6.	II/d	20	9,39
7.	III/a	48	22,54
8.	III/b	33	15,49
9.	III/c	19	8,9
10.	III/d	7	3,29
11.	IV/a	10	4,69
12.	IV/b	2	0,94
13.	IV/c	1	0,47
	Total	213	100

Sumber : DUK (Daftar Urut Kepangkatan) Tahun 2003

Tabel memperlihatkan bahwa Pangkat yang disandang PNS cukup tinggi yaitu yang sudah golongan III/b keatas sebanyak 72 orang atau 33,78%. Apabila dikaitkan dengan kesempatan menduduki jabatan, golongan III/b merupakan golongan terendah untuk bisa menduduki jabatan eselon IV-a.

**Tabel 5.4 Jumlah PNS Berdasarkan Usia Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember Tahun 2003**

No.	Usia (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	21-25	4	1,88
2	26-30	13	6,1
3	31-35	42	19,7
4	36-40	36	16,9
5	41-45	42	19,72
6	46-50	46	21,6
7	51-55	29	13,6
8	56-60	1	0,47
	Total	213	100

Sumber : DUK (Daftar Urut Kepangkatan) Tahun 2003



Faktor Usia menentukan kemampuan seseorang untuk beraktifitas/bekerja. Saidiharjo (1984) mengelompokkan kemampuan produktifitas manusia dimana kelompok umur 15 s/d 64 tahun disebut umur yang produktif. Sedangkan Pegawai Negeri sipil, memasuki pensiun apabila sudah berumur 56 tahun, dengan demikian jelas bahwa seluruh PNS yang ada dapat dikategorikan sebagai umur yang produktif.

Tabel 5.5 Jumlah PNS Berdasarkan Masa Kerja Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember Tahun 2003

No	Masa Kerja (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	0-4	24	11,27
2	5-9	47	22,07
3	10-14	51	23,94
4	15-19	53	24,88
5	20-24	33	15,49
6	25-29	4	1,88
7	30-34	1	0,47
	Total	213	100

Sumber : DUK (Daftar Urut Kepangkatan) Tahun 2003

Masa kerja memperlihatkan lamanya seseorang berada dalam pekerjaannya. Lamanya masa kerja seorang Pegawai disatu sisi dapat memperlihatkan tingkat pengalaman seorang pegawai namun disisi lain dapat menjadi kontraproduktif apabila seorang pegawai merasa jenuh dengan pekerjaannya. Data memperlihatkan bahwa persentase tertinggi masa kerja pegawai diantara lima belas tahun sampai dengan sembilan belas tahun.

Eselonisasi jabatan-jabatan struktural pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember adalah sebagai berikut :

1. Sekretaris Daerah eselon II-a
2. Asisten eselon II-b

3. Kepala Bagian eselon III-a
4. Kepala Sub bagian eselon IV-a

Sedangkan formasi jabatan struktural yang tersedia berdasarkan Perda Nomor 10 tahun 2003 adalah sebagai berikut :

1. Eselon IV-a sebanyak 24
2. Eselon III-a sebanyak 8
3. Eselon II-b sebanyak 2
4. Eselon II-a sebanyak 1

Jumlah : 35

Apabila formasi jabatan yang ada dibandingkan dengan jumlah pegawai yang sudah memenuhi persyaratan untuk menduduki suatu jabatan struktural pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember pada tahun 2003 yaitu yang mempunyai pangkat/golongan III/b keatas, berpendidikan Sarjana dan sudah mengikuti Diklat Kepemimpinan adalah sebanyak 43 orang. Maka dengan demikian akan terdapat selisih sebanyak 8 (delapan) orang atau sekitar 3,76 % pegawai yang belum berkesempatan menduduki jabatan struktural. Namun dengan sistem kenaikan pangkat PNS yang secara reguler setiap empat tahun seorang PNS bisa naik pangkat, dan dengan terus dibukanya kesempatan peningkatan pendidikan dan pelatihan dikalangan pegawai persentase tersebut tentu akan semakin lama semakin tinggi.

## **5.2 Analisis dan Hasil Penelitian.**

Pada bab ini menyajikan dan menganalisa data-data yang diperoleh dari penelitian baik berupa data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari

sumber (responden) sebanyak 66 orang. Data diambil dengan cara menyebarkan angket /kuesioner dengan hasil sebagai berikut :

#### A. Karakteristik Responden.

**Tabel 5.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana Bulan Agustus Tahun 2004**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	SD	2	3
2.	SLTP	2	3
3.	SLTA	32	48,5
4.	Diploma	4	6,1
5.	Sarjana (S1)	23	34,8
6.	S2	3	4,6
	Total	66	100

Tabel menunjukkan persentase tingkat pendidikan responden tertinggi adalah SLTA yaitu sebesar 48,5 % sedangkan terendah adalah SD dan SLTP dengan persentase masing-masing sebesar 3 %. Responden dengan tingkat pendidikan diatas SLTA persentasenya mencapai 45,5 % sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat pendidikan responden pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana adalah cukup tinggi.

**Tabel 5.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan Ruang Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana Bulan Agustus Tahun 2004**

No	Golongan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	I/d	1	1,5
2.	II/a	5	7,6
3.	II/b	10	15,2
4.	II/c	9	13,6
5.	II/d	4	6,1
6.	III/a	10	15,2
7.	III/b	11	16,7
8.	III/c	11	16,7
9.	III/d	4	6,1
10.	IV/a	1	1,5
	Total	66	100

Tabel menunjukkan persentase Pangkat/Golongan Ruang responden paling banyak adalah Golongan III/b dan III/c sedangkan persentase paling kecil dengan pangkat/Golongan I/d dan IV/a. Golongan III/b keatas merupakan golongan yang potensial untuk bisa menduduki jabatan-jabatan struktural sehingga dapat pula dikatakan bahwa pangkat/golongan ruang responden adalah cukup tinggi.

**Tabel 5.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia  
Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember  
Bulan Agustus Tahun 2004**

No.	Usia (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	20-24	3	4,5
2	25-29	13	19,7
3	30-34	11	16,7
4	35-39	12	18,2
5	40-44	15	22,7
6	45-49	6	9,1
7	50-54	6	9,1
	Total	66	100

Tabel menunjukkan persentase usia responden tertinggi berada pada rentang umur 40-44 tahun yaitu sebanyak 22,7% sedangkan terendah berkisar pada usia 20-24 tahun sebanyak 4,5%. Dengan demikian, apabila dilihat dari usia responden sebagian besar masih memiliki waktu kerja yang lama, untuk mencapai batas usia pensiun umur 56 tahun.

**Tabel 5.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja  
Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember  
Bulan Agustus Tahun 2004**

No	Masa Kerja (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	0-4	10	15,2
2	5-9	17	25,7
3	10-14	20	30,3
4	15-19	10	15,2
5	20-24	5	7,6
6	25-29	3	4,5
7	30-34	1	1,5
	Total	66	100

Masa kerja akan menunjukkan tingkat pengalaman seorang pegawai dalam kariernya. Tabel menunjukkan responden yang mempunyai masa kerja 10 tahun mencapai 59,1 % dengan persentase masa kerja tertinggi berkisar antara 10 s/d 14 tahun yaitu sebanyak 30,3%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengalaman kerja responden adalah cukup baik.

Tabel 5.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan/Eselon Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana Bulan Agustus Tahun 2004

No	Eselon	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	IV-b	11	16,7
2	Staf	55	83,3

Tabel menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan staf pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana yaitu sebanyak 83,3% dan hanya 16,7 % responden yang menduduki jabatan struktural yang seluruhnya adalah merupakan pejabat eselon IV.

## B. Analisis Variabel Penelitian

Penelitian ini melibatkan 2 (Dua) variabel penelitian, yaitu konflik internal organisasi sebagai variabel bebas (X) dan kinerja pegawai negeri sipil sebagai variabel terikat (Y). Pengukuran terhadap variabel X didasarkan atas Intensitas terjadinya jenis konflik yang ada (lima sub-variabel) yaitu konflik didalam individu, konflik antar individu, konflik antara individu dengan kelompok, konflik kelompok dengan kelompok, dan konflik garis dengan staf. Sedangkan Variabel Y terdiri dari 5 (lima) sub variabel, terdiri dari *Quality of*

*work, Promptness, Initiative, Capability, dan Communication.* Secara lengkap hasil jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut ini.

#### 1. Konflik Internal Organisasi.

Variabel konflik internal organisasi terdiri dari 5 (lima) sub Variabel yang masing-masing terdiri dari 5 (lima) butir pertanyaan. Distribusi jawaban responden untuk Variabel konflik internal organisasi (X) secara keseluruhan dapat disajikan pada tabel berikut :

Tabel 5.11 Ditribusi Jawaban Responden Untuk Variabel X Bulan Agustus Tahun 2004

Butir	Distribusi jawaban menurut skor (f orang)				Jml. Respdn
	1	2	3	4	
1	16	40	9	1	66
2	28	34	4	-	66
3	41	20	4	1	66
4	42	23	1	-	66
5	48	17	1	-	66
6	22	38	6	-	66
7	26	39	1	-	66
8	30	34	2	-	66
9	17	41	8	-	66
10	39	24	3	-	66
11	36	28	2	-	66
12	44	20	2	-	66
13	42	18	6	-	66
14	38	25	3	-	66
15	42	20	4	-	66
16	14	43	7	2	66
17	22	34	9	1	66
18	26	35	3	2	66
19	30	26	9	1	66
20	31	26	8	1	66
21	48	15	2	1	66
22	49	17	-	-	66
23	51	14	1	-	66
24	52	14	-	-	66
25	49	17	-	-	66
%	53,5%	40,1%	5,8%	0,6%	100%

Rata-rata Jawaban: 1,53

Untuk mengetahui intensitas konflik yang terjadi per-subvariabel (jenis-jenis konflik) maka jawaban responden dikelompokkan kembali sesuai klasifikasi pertanyaan yang digunakan untuk mengukur jenis-jenis konflik, masing-masing sebanyak 5 (lima) butir pertanyaan. Klasifikasi skor jawaban yang digunakan untuk mengetahui intensitas masing-masing jenis konflik yang terjadi adalah sebagai berikut (Rentang Skala = 247) :

330	–	577	=	sangat rendah
578	–	825	=	rendah
826	–	1072	=	tinggi
1073	–	1320	=	sangat tinggi

Tabel 5.12 Intensitas Konflik Didalam Individu  
Responden Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember  
Bulan Agustus Tahun 2004

Butir	Persentase Skor Jawaban				Total skor
	1	2	3	4	
1	16	40	9	1	127
2	28	34	4	-	108
3	41	20	4	1	97
4	42	23	1	-	91
5	48	17	1	-	83
<i>Jml.</i>	<i>53%</i>	<i>40,6%</i>	<i>5,8%</i>	<i>0,6%</i>	<i>506</i>

*Rata-rata Jawaban: 1,54*

Tabel menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan tidak pernah mengalami konflik didalam individu/konflik diri yaitu sebanyak 53%. Sedangkan total skor menunjukkan bahwa intensitas terjadinya konflik diri berada pada skala penilaian yang sangat rendah dengan rata-rata jawaban 1,54.

Tabel 5.13 Intensitas Konflik Antar Individu  
Responden Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember  
Bulan Agustus Tahun 2004

Butir	Skor Jawaban				Total skor
	1	2	3	4	
6	22	38	6	-	116
7	26	39	1	-	107
8	30	34	2	-	104
9	17	41	8	-	123
10	39	24	3	-	96
%	40,6%	53,3%	6,1%	0%	546

Rata-rata jawaban : 1,65

Tabel menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 53,3% menyatakan intensitas terjadinya konflik antar individu terjadi kadang-kadang. Sedangkan total skor menunjukkan bahwa intensitas terjadinya konflik antar individu yang terjadi adalah sangat rendah dengan rata-rata jawaban sebesar 1,65.

Tabel 5.14 Intensitas Konflik Individu Dengan Kelompok  
Responden Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember  
Bulan Agustus Tahun 2004

Butir	Skor Jawaban				Total skor.
	1	2	3	4	
11	36	28	2	-	98
12	44	20	2	-	90
13	42	18	6	-	96
14	38	25	3	-	97
15	42	20	4	-	94
%	61,2%	33,6%	5,2%	0%	475

Rata-rata Jawaban: 1,44

Tabel menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan tidak pernah mengalami konflik antara individu dengan kelompoknya yaitu 61,2%. Dengan jumlah skor sebesar 475 menunjukkan bahwa intensitas



terjadinya konflik individu dengan kelompok sangat rendah dengan rata-rata jawaban 1,44.

**Tabel 5.15 Intensitas Konflik Antar Kelompok  
Responden Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana  
Bulan Agustus Tahun 2004**

Butir	Skor Jawaban				Total skor.
	1	2	3	4	
16	14	43	7	2	129
17	22	34	9	1	121
18	26	35	3	2	113
19	30	26	9	1	113
20	31	26	8	1	111
%	37,3%	49,7%	10,9%	2,12%	587

*Rata-rata Jawaban: 1,78*

Tabel menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 49,7% menyatakan bahwa intensitas terjadinya konflik antar kelompok kadang-kadang. Total skor sebesar 587 menunjukkan bahwa intensitas terjadinya konflik antar kelompok adalah rendah dengan rata-rata jawaban responden sebesar 1,78.

**Tabel 5.16 Intensitas Konflik Garis Dengan Staf  
Responden Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana  
Bulan Agustus Tahun 2004**

Butir	Skor Jawaban				Total skor.
	1	2	3	4	
21	48	15	2	1	84
22	49	17	-	-	83
23	51	14	1	-	82
24	52	14	-	-	80
25	49	17	-	-	83
%	75,5%	23,3%	0,9%	0,3%	412

*Rata-rata Jawaban: 1,26*

Tabel menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan tidak pernah mengalami konflik garis dan staf (75%). Total skor menunjukkan

bahwa konflik garis dan staf adalah sangat rendah dengan rata-rata jawaban sebesar 1,26.

Dari kelima sub variabel yang dijadikan ukuran konflik internal organisasi, rata-rata jawaban tertinggi ada pada intensitas konflik antar kelompok (1,78) dan terendah pada konflik garis dan staf (1,26).

Apabila jawaban responden dikelompokkan kembali berdasarkan jabatan responden dalam organisasi, hasilnya adalah sebagai berikut :

**Tabel 5.17 Rata-rata Jawaban Responden Atas Konflik Yang terjadi Berdasarkan Jabatannya dalam Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Jember Bulan Agustus Tahun 2004**

	Dlm. Indv.	antar indiv.	Indv-Klmpk	Klmpk-klmpk	Garis-staf	Total
1. Pejabat Struktural	1,56	1,55	1,20	1,73	1,22	1,45
2: Staf	1,53	1,68	1,49	1,79	1,27	1,55

Tabel memperlihatkan perbandingan intensitas konflik yang terjadi pada pejabat struktural dan staf dimana terlihat bahwa rata-rata jawaban staf memperlihatkan intensitas konflik yang lebih tinggi.

Variabel Kinerja Pegawai (Y) terdiri dari lima subvariabel yang masing-masing terdiri dari 3 (tiga) butir pertanyaan. Distribusi jawaban responden untuk variabel kinerja pegawai negeri sipil secara keseluruhan adalah sebagai berikut :

Tabel 5.18 Distribusi Jawaban Responden  
 Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember  
 Untuk Variabel Y Bulan Agustus Tahun 2004

Butir	Distribusi Jawaban Menurut Skor					Jml. Respdn
	1	2	3	4	5	
1	-	1	37	20	8	66
2	-	2	41	22	1	66
3	-	-	40	17	9	66
4	-	2	24	37	5	66
5	-	3	32	29	2	66
6	-	2	33	20	11	66
7	-	4	34	27	1	66
8	-	6	30	22	8	66
9	-	4	26	29	7	66
10	-	-	45	21	-	66
11	-	2	35	21	8	66
12	-	1	39	24	2	66
13	-	-	34	31	1	66
14	-	-	11	43	12	66
15	-	1	20	28	17	66
%	0%	2,8%	47,8%	40,1%	9,3%	100%

Rata-rata Jawaban: 3,56

Untuk mengetahui tingkat kinerja PNS per-subvariabel maka data dikelompokkan kembali sesuai klasifikasi butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur sub-variabel dimaksud, masing-masing 3 (tiga) butir pertanyaan. Klasifikasi skor yang digunakan untuk kriteria penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut (Rentang Skala = 158) :

198	-	356	=	sangat buruk
357	-	514	=	buruk
515	-	673	=	cukup
674	-	831	=	baik
832	-	990	=	sangat baik

Tabel 5.19 *Quality of Work* (Kualitas Pekerjaan)  
Responden Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana  
Bulan Agustus Tahun 2004

Butir	Skor Jawaban					Total skor.
	1	2	3	4	5	
1.	-	1	37	20	8	233
2.	-	2	41	22	1	220
3.	-	-	40	17	9	233
%	0%	1,5%	59,6%	29,8%	9,1%	686

Rata-rata Jawaban: 3,46

Tabel menunjukkan kualitas pekerjaan PNS berada pada rentang skala penilaian kinerja yang baik, walaupun mayoritas atasan langsung memberikan penilaian terhadap kualitas pekerjaan pegawai dengan nilai rata-rata, yaitu sebesar 59,6 %, namun distribusi penilaian yang memuaskan juga cukup besar yaitu 29,8% dan didukung oleh penilaian yang sangat memuaskan sebanyak 9,1%. Sedangkan tidak ada sama sekali yang memberikan penilaian tidak memuaskan.

Tabel 5.20 *Promptness* (Kecepatan dan ketepatan)  
Responden Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana  
Bulan Agustus Tahun 2004

Butir	Skor Jawaban					Total skor.
	1	2	3	4	5	
4	-	2	24	35	5	241
5	-	3	32	29	2	228
6	-	2	33	20	11	238
%	0%	3,5%	45%	42,4%	9,1%	707

Rata-rata Jawaban: 3,57

Tabel menunjukkan penilaian yang berimbang antara memuaskan dengan rata-rata, yaitu 45% dengan 42,4 % terhadap kecepatan dan

ketepatan PNS dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan apabila dilihat dari total skor menunjukkan penilaian kinerja pegawai dalam hal kecepatan dan ketepatan menyelesaikan pekerjaan, adalah baik.

Tabel 5.21 *Initiative* (Inisiatif)  
Responden Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana  
Bulan Agustus Tahun 2004

Butir	Skor Jawaban					Total skor.
	1	2	3	4	5	
7	-	4	34	27	1	223
8	-	6	30	22	8	230
9	-	4	26	29	7	237
%	0%	7,1%	45,4%	39,4%	8,1%	690

Rata-rata Jawaban: 3,48

Tabel menunjukkan bahwa untuk inisiatif pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, mayoritas atasan langsung memberikan nilai rata-rata, yaitu sebesar 45,4 % dan 39 % memberikan penilaian memuaskan. Namun dari total skor menunjukkan bahwa inisiatif PNS berada pada rentang skala penilaian yang baik.

Tabel 5.22 *Capability* (Keterampilan/kecakapan)  
Responden Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana  
Bulan Agustus Tahun 2004

Butir	Skor Jawaban					Total skor.
	1	2	3	4	5	
10	-	-	45	21	-	219
11	-	2	35	21	8	233
12	-	1	39	24	2	225
%		1,5%	60,1%	33,3%	5,1%	677

Rata-rata Jawaban: 3,42

Tabel menunjukkan bahwa untuk *capability* pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, mayoritas atasan langsung memberikan nilai rata-rata, yaitu sebesar 60,1 %, namun dilihat dari total skor masih berada pada skala penilaian kinerja yang baik.

Tabel 5.23 *Communication* (Komunikasi)  
Responden Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember  
Bulan Agustus Tahun 2004

Butir	Skor Jawaban					Total skor.
	1	2	3	4	5	
13.	-	-	34	31	1	231
14.	-	-	11	43	12	265
15.	-	1	20	28	17	259
%	0%	0,5%	32,9%	51,5%	15,1%	755

Rata-rata Jawaban: 3,80

Tabel menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi pegawai juga menunjukkan skala penilaian kinerja yang baik, dimana mayoritas atasan yaitu 51,5 % memberikan penilaian yang sangat memuaskan.

Dari kelima subvariabel yang dijadikan ukuran kinerja pegawai, apabila dicermati lebih jauh, distribusi penilaian atasan terhadap kinerja pegawai berkisar antara rata-rata dengan memuaskan. Skor tertinggi jawaban berada pada kemampuan komunikasi pegawai dengan rata-rata jawaban 3,80 sedangkan yang terendah berada pada *capability* dengan rata-rata jawaban 3,42. Dengan mengetahui tingkat kinerja PNS masing masing sub-variabel terlihat jelas bahwa secara keseluruhan PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember berdasarkan penilaian atasan langsung menunjukkan tingkat kinerja yang baik.

Penilaian apabila dikelompokkan kembali berdasarkan kedudukan responden dalam organisasi, hasilnya adalah sebagai berikut :

**Tabel 5.24 Rata-rata Tingkat Kinerja Responden Berdasarkan Kedudukannya dalam Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Jember Bulan Agustus Tahun 2004**

	Qwity of Work	Promptness	Initiative	Capability	Comunication	Total
1. Pejabat Struktural	3,88	3,70	3,73	3,76	3,91	3,81
2. Staf	3,38	3,55	3,44	3,35	3,78	3,51

Tabel memperlihatkan perbandingan kinerja pejabat struktural dan staf dimana terlihat bahwa rata-rata kinerja pejabat struktural lebih tinggi atau lebih baik daripada staf.

### C. Pengujian Hipotesis

Klasifikasi untuk menentukan intensitas konflik secara total untuk masing-masing responden adalah sebagai berikut ( Rentang skala = 18 ) :

- 25 - 43 = Sangat rendah
- 44 - 62 = Rendah
- 63 - 81 = Tinggi
- 82 - 100 = Sangat Tinggi

Klasifikasi untuk menentukan kinerja pegawai secara total untuk masing-masing responden adalah sebagai berikut ( Rentang skala = 12 ) :

- 15 - 27 = Sangat Buruk
- 28 - 39 = Buruk
- 40 - 51 = Cukup
- 52 - 63 = Baik
- 63 - 75 = Sangat Baik

### 1. Analisis Korelasi Spearman

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui keceratan hubungan antara variabel X dan Y. Dan karena data yang diolah adalah data ordinal maka dilakukan analisis Korelasi Spearman, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 5.25 Hasil Analisis Korelasi Spearman  
Antara Konflik Internal Organisasi dengan Kinerja PNS

		Konflik Internal Organisasi
Kinerja	Correlation Coefficient	-0,413
	Sig. (2-tailed)	0,001
	N	66

Analisis :

Dari hasil perhitungan memperlihatkan koefisien korelasi antara konflik internal organisasi dengan kinerja sebesar -0,413. Angka tersebut menunjukkan hubungan antara kedua variabel adalah *lemah* karena kurang dari 0,5. Tanda negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi konflik internal maka semakin rendah kinerja pegawai dan sebaliknya.

Dari hasil perhitungan signifikansinya didapat angka probabilitas 0,001 atau kurang dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak atau *terdapat hubungan yang signifikan* antara konflik internal Organisasi dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil.



Dengan memasukkan variabel Tingkat Pendidikan sebagai variabel kontrol maka digunakan analisis Korelasi Parsial dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 5.26 Hasil Analisis Korelasi Parsial  
Antara Konflik Internal Organisasi dengan Kinerja PNS  
Dengan Tingkat Pendidikan Sebagai Variabel Kontrol

*Controlling For . . . Pendidikan*

	Konflik Internal Organisasi
Kinerja	-0,5031 ( 63) $p = 0,000$

Hasil korelasi parsial menunjukkan bahwa dengan adanya variabel Tingkat Pendidikan sebagai variabel Kontrol menyebabkan tingkat keeratan hubungan antara konflik internal organisasi dan kinerja PNS semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa tingkat pendidikan mempunyai pengaruh terhadap tingkat keeratan hubungan antara kinerja dan konflik internal organisasi.

Sedangkan tingkat keeratan hubungan antara jenis-jenis konflik yang terjadi dengan kinerja PNS adalah sebagai berikut :

Tabel 5.27 Hasil Analisis Korelasi Spearman  
Antara Jenis-Jenis Konflik dengan Kinerja PNS

		Dlm Indv	Antar Indv	Indv-klmp	Klmp-klmp	Garis-staf
Kinerja	Correlation Coefficient	-0,468	-0,214	-0,353	-0,321	-0,116
	Sig.(2-tailed)	0,000	0,085	0,004	0,009	0,355
	N	66	66	66	66	66

Tabel menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara Kinerja PNS dengan kelima jenis konflik lebih kecil dari 0,5 sehingga dapat dikatakan bahwa kelima jenis konflik mempunyai keeratan hubungan yang lemah terhadap kinerja PNS. Sedangkan dari perhitungan signifikansinya menunjukkan bahwa hanya tiga jenis konflik yaitu, konflik internal individu, konflik antara individu dengan kelompok dan konflik antara kelompok dengan kelompok, yang nilai probabilitasnya dibawah 0,05 atau dikatakan mempunyai hubungan dengan kinerja PNS.

## 2. Analisis Chi Square.

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui perbedaan kinerja berdasarkan intensitas konflik yang terjadi. Adanya perbedaan akan menunjukkan adanya pengaruh antara intensitas konflik dengan kinerja.

Tabel 5.28 Tabel Silang Distribusi Jawaban Responden Terhadap Konflik Internal organisasi dan Kinerja PNS

Konflik Internal Organisasi	Kinerja PNS		Total Jml Respdn.
	Cukup	Baik	
Sangat Rendah	20	34	54
Rendah	10	2	12
Total Jml Rspdn.	30	36	66

Hasil perhitungan analisis Chi Square adalah sebagai berikut :

Tabel 5.29 Chi-Square Test

	Value	df	Asymp.Sig. (2-Sided)
Pearson Chi-Square	8,448 <sup>b</sup>	1	0,004

Pengambilan Keputusan :

Dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  terlihat  $P = 0,004$  atau  $P < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak yang berarti terdapat perbedaan kinerja PNS berdasarkan intensitas konflik yang terjadi.

Tabel 5.30 Directional Measures

	Value	Approx. Sig.
Ordinal by Somers'd Symmetric	-0,347	0,003
ordinal KonflikOrgs Dependent	-0,278	0,003
Kinerja PNS Dependent	-0,463	0,003

Analisis Kinerja PNS sebagai Variabel Dependent menunjukkan angka signifikansi 0,003 lebih kecil dari 0,05. Maka Variabel Konflik Internal organisasi dapat digunakan untuk memprediksi variabel kinerja PNS. Namun angka koefisien korelasi sebesar 0,463 yang lebih kecil dari 0,5 menunjukkan keeratan hubungan yang lemah, sesuai dengan hasil uji korelasi Spearman. Hasil ini mengandung pengertian bahwa pengetahuan akan konflik tidak dapat diandalkan apabila digunakan untuk memprediksi kinerja PNS.



# BAB 6

## PEMBAHASAN

## **BAB 6**

### **PEMBAHASAN**

Hasil pengujian statistik melalui analisis korelasi memperlihatkan adanya hubungan yang kurang kuat (lemah) antara intensitas terjadinya konflik dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil. Hubungan tersebut bersifat negatif dimana semakin tinggi konflik akan mengurangi kinerja pegawai. Lemahnya hubungan mengindikasikan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang lebih dominan mempengaruhi tingkat kinerja Pegawai Negeri Sipil.

#### **6.1 Konflik Internal Organisasi**

Jawaban responden sebagaimana yang terlihat pada tabel 5.11 menunjukkan intensitas konflik internal organisasi, dimana terlihat distribusi jawaban yang sebagian besar responden yaitu 53,5% menyatakan tidak pernah, 40,1% menyatakan kadang-kadang, 5,8% menyatakan sering dan hanya 0,6% yang menyatakan sangat sering. Apabila dispesifikasikan kembali berdasarkan jenis-jenis konflik yang terjadi sebagaimana terlihat pada tabel 5.12 sampai dengan 5.16 dari kelima jenis-jenis konflik yang diukur intensitas kejadiannya hampir seluruhnya berada pada skala penilaian yang sangat rendah. Intensitas konflik yang paling tinggi terjadi pada konflik antara kelompok dengan kelompok sebagaimana terlihat pada tabel 5.15. Sedangkan intensitas yang paling rendah terjadi pada konflik antara garis dan staf sebagaimana terlihat pada tabel 5.16. Dengan demikian secara keseluruhan, konflik yang terjadi pada organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember menunjukkan intensitas yang sangat rendah.

Konflik didalam individu atau konflik diri dipandang sebagai gangguan emosi yang terjadi dalam diri seseorang. Dan secara teoritis sebagaimana disampaikan oleh Peg Pickering (2001;12), konflik-konflik semacam ini timbul karena seseorang dituntut untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau memenuhi suatu harapan sementara pengalaman, minat, tujuan, dan tata nilainya tidak sanggup memenuhi tuntutan tersebut. Apabila dicermati dari tabel 5.12 yang menunjukkan rata-rata jawaban sebesar 1,54 dengan distribusi jawaban responden 53% menyatakan tidak pernah mengalami konflik diri mengindikasikan bahwa keadaan-keadaan seperti disebutkan diatas sebagai penyebab munculnya konflik diri sangat jarang ditemui. Atau dengan kata lain bahwa situasi-situasi yang ditemui dilingkungan pekerjaan masih belum memberatkan pegawai yang bersangkutan. Apabila dihubungkan dengan beban pekerjaan yang diterima oleh pegawai, distribusi jawaban responden berdasarkan kedudukan dalam organisasi sebagaimana terlihat pada tabel 5.17 menunjukkan bahwa konflik diri pada pejabat struktural mempunyai rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan dengan staf yaitu sebesar 1,56 sedangkan staf dengan rata-rata jawaban 1,53. Hal ini dapat dijelaskan oleh karena pejabat struktural mempunyai beban tanggung jawab yang lebih besar dalam menjalankan fungsi-fungsi organisasi. Tuntutan akan tanggung jawab tugas yang lebih besar yang apabila tidak disertai dengan keterampilan dan kecakapan (*capability*) yang memadai bisa menjadi beban dalam diri dan menimbulkan konflik diri.

Intensitas konflik yang terjadi antar individu sebagaimana terlihat pada tabel 5.13 menunjukkan skala penilaian intensitas yang rendah pula. Keadaan ini

tentunya mengindikasikan hubungan kerja yang terjadi dilingkungan sekretariat daerah adalah baik. Hasibuan (2001), menyatakan bahwa hubungan antar manusia (*human relation*) akan tercipta serta terpelihara dengan baik apabila ada kesediaan melebur sebagian keinginan individu demi tercapainya kepentingan bersama yang didasarkan atas saling pengertian, harga menghargai, hormat-menghormati, toleransi dan peranan yang diberikan setiap individu anggota suatu kelompok. Dengan intensitas konflik yang ditunjukkan pada tabel 5.13 memperlihatkan konflik yang terjadi antar individu/pegawai sangat rendah, sehingga dapat menjelaskan bahwa terjadi hubungan kerja antar individu yang harmonis. Hubungan kerja yang harmonis dapat menghasilkan integrasi yang cukup kokoh dikalangan pegawai demi terpadunya kepentingan bersama. Perbedaan-perbedaan pendapat, persaingan maupun keadaan emosional yang berbeda-beda dari masing-masing individu tidak menimbulkan konflik yang berarti didalam organisasi. Sedangkan apabila dilihat secara lebih spesifik berdasarkan kedudukan dalam organisasi perbandingan terjadinya konflik antar individu antara pejabat struktural dengan staf menunjukkan rata-rata jawaban intensitas konflik antar individu dikalangan staf lebih tinggi dibandingkan dengan pejabat struktural (tabel 5.17).

Konflik antara individu dengan kelompok berhubungan dengan cara para individu menghadapi tekanan-tekanan yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka. Konflik jenis ini akan menunjukkan bagaimana kemampuan seorang individu untuk berinteraksi didalam kelompok, mengerjakan suatu pekerjaan secara tim/kelompok. Intensitas konflik yang ditunjukkan

berdasarkan data pada tabel 5.14 menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebesar 61,2% menyatakan tidak pernah mengalami konflik dengan kelompok /unit kerja dimana ia ditempatkan, dan bahkan sama sekali tidak ada yang menyatakan sangat sering. Hal ini mengindikasikan baiknya kerjasama dan kekompakan pegawai dalam suatu unit kerja/tim.

Konflik antar kelompok atau unit kerja yang terjadi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember, meskipun menurut skor menunjukkan intensitas yang juga rendah namun statistik menunjukkan rata-rata intensitas konflik yang paling tinggi jika dibandingkan dengan jenis-jenis konflik lainnya yaitu dengan rata-rata jawaban 1,78 (Tabel 5.15). Persentase pegawai yang menjawab sering terjadi konflik jenis ini apabila dibandingkan dengan jenis-jenis konflik yang lainnya menunjukkan persentase yang tertinggi yaitu sebanyak 10,9%.

Dari kelima jenis konflik yang ada konflik didalam individu mempunyai keeratan hubungan yang paling tinggi dibandingkan dengan jenis-jenis konflik lainnya. Keadaan ini mempunyai suatu pengertian bahwa intensitas konflik didalam individu-lah yang paling berperan terhadap tingkat kinerja PNS. Dengan demikian pemahaman PNS terhadap tugas-tugasnya, kondisi kejiwaan maupun kenyamanan dan kepuasan kerja yang dirasakan individu perlu lebih mendapat perhatian dari pemerintah kabupaten apabila hendak lebih meningkatkan kinerja PNS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa intensitas konflik yang terjadi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember adalah sangat rendah, walaupun jika dilihat dari persoalan yang melatar belakangi penelitian menunjukkan bahwa



teridentifikasi adanya berbagai faktor yang menurut beberapa ahli, dapat memicu terjadinya konflik. Hasil demikian kiranya dapat dijelaskan melalui analisis sebagai berikut.

Pertama, strategi penanganan ketidakpuasan pegawai berkenaan dengan restrukturisasi organisasi pemerintahan daerah yang mengakibatkan banyak pegawai-pegawai kehilangan jabatan. Pengembangan jabatan-jabatan fungsional dilakukan sehingga secara ekonomis tidak merugikan bagi pegawai-pegawai yang kehilangan jabatan struktural.

Kedua, sebagaimana teori hirarkis kebutuhan (*need hierarchi*) dari Maslow menyatakan bahwa kepuasan kerja identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis. Dengan jenjang kebutuhan yang dimulai dari pemenuhan kebutuhan fisik sampai dengan jenjang tertinggi berupa aktualisasi diri. Pemberian bantuan uang kesejahteraan terhadap seluruh pegawai dilakukan sudah dua kali dimulai sejak tahun 2003. Dan untuk tahun 2004 diberikan berdasarkan Keputusan Bupati Jembrana Nomor 407 tahun 2004 tentang Pemberian Bantuan Uang Kesejahteraan Kepada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Jembrana. Kebijakan ini diambil dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja pegawai sehingga diharapkan mampu meningkatkan kreatifitas, dan produktifitas kerja yang tinggi. Jadi pendekatan kesejahteraan dilakukan sehingga tidak memicu ketidakpuasan pegawai atau menimbulkan konflik yang berarti dikalangan pegawai akibat restrukturisasi organisasi tersebut atau kebijakan pemkab lainnya dibidang kepegawaian.

Ketiga, ada kemungkinan pegawai tidak mengatakan kondisi riil terhadap konflik yang terjadi, karena pegawai terikat akan ketentuan-ketentuan kepegawaian yang ada sehingga secara psikologis merasa kurang nyaman atau takut untuk menyatakan hal-hal yang dipandang negatif.

Keempat, pegawai-pegawai yang mempunyai pangkat/golongan ruang yang tinggi namun tidak menempati jabatan struktural (sebagai staf), sebagai akibat diberlakukannya PP nomor 8 tahun 2003, ditempatkan diluar Sekretariat Daerah Kabupaten Jember sehingga pengambilan responden tidak mencakup Pegawai Negeri Sipil yang terkena dampak terhadap pemberlakuan PP Nomor 8 tahun 2003 tersebut.

Dan kelima adalah faktor budaya yang kalau di Bali sangat berkaitan erat dengan kepercayaan Agama Hindu yang mayoritas dipeluk oleh PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Dikenal adanya ajaran Catur Guru, yaitu empat guru yang mesti dihormati dan dilaksanakan perintahnya. Dan orang yang tidak menghormati atau menentang disebut dengan Alpaka Guru (durhaka). Guru dimaksud adalah Guru Rupaka (Orang Tua), Guru Pengajian (Guru disekolah), Guru Wisesa (Pemerintah), dan Guru Swadiaya (Tuhan). Serta ajaran Tri Hita Karana yang mengajarkan manusia untuk selalu membina hubungan yang harmonis dan selaras baik antara manusia dengan alam, manusia dengan manusia, serta manusia dengan Tuhannya.

Berkenaan dengan hasil penelitian yang menunjukkan rendahnya intensitas konflik yang terjadi, hanya memperlihatkan atau mengukur terjadinya intensitas konflik yang terlihat dipermukaan saja, sedangkan untuk konflik-

konflik yang sifatnya laten atau tidak terlihat tidak dapat diukur melalui penelitian ini karena alat ukur yang digunakan tidak dapat menjangkau konflik-konflik yang mungkin masih dipendam oleh seseorang. Jadi seorang individu ada kemungkinan masih menyimpan konflik namun belum muncul menjadi suatu konflik yang sifatnya terbuka, sehingga kondisi ini akan menjadi kontra produktif dengan hasil penelitian yang menyatakan intensitas konflik yang terjadi adalah rendah. Dengan demikian perlu diwaspadai bahwa terdapat kemungkinan konflik-konflik laten yang setiap saat apabila terdapat suatu peristiwa pemicu akan muncul menjadi suatu konflik yang lebih besar.

## 6.2 Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Ukuran yang dipergunakan untuk mengetahui tingkat kinerja Pegawai Negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember meliputi 5 (lima sub variabel), yang terdiri dari *Quality of work, promptness, iniatif, capability*, dan *comunication*, sebagaimana yang disampaikan oleh TR. Mitchell. Tabel 5.18 menunjukkan tingkat kinerja PNS secara kumulatif dengan nilai rata-rata penilaian sebesar 3,56. Distribusi jawaban atasan langsung sebagai pejabat penilai juga menunjukkan bahwa 47,8 % atau sebagian besar atasan memberikan penilaian rata-rata terhadap kemampuan PNS, 40,1% menyatakan memuaskan dan 9,3 % menyatakan sangat memuaskan. Sedangkan yang menyatakan dibawah rata-rata hanya sebesar 2,8%. Bahkan sama sekali tidak ada yang menilai tidak memuaskan.

Apabila data-data tersebut didistribusikan kembali berdasarkan karakteristik kedudukannya dalam organisasi antara pejabat struktural dan staf

sangat masuk akal kiranya apabila rata-rata menunjukkan bahwa kinerja pejabat struktural lebih tinggi dibandingkan dengan staf sebagaimana terlihat pada tabel 5.24, mengingat penempatan mereka dalam jabatan tentu tidak didasarkan atas persyaratan-persyaratan administratif belaka, namun juga yang lebih penting adalah memiliki kemampuan dalam mengemban tugas tanggung jawab. Dan secara psikologis memegang jabatan adalah merupakan suatu kebanggaan bagi seseorang sehingga memacu motivasi kerja mereka.

Dengan demikian secara keseluruhan kinerja pegawai menunjukkan angka penilaian yang memuaskan, sedangkan melalui tabel 5.19 sampai dengan tabel 5.23 memperlihatkan penilaian kinerja untuk masing-masing sub-variabel. Dan dari tabel tersebut dapat diperoleh suatu informasi bahwa *capability* pegawai yang diukur melalui potensi, kemampuan menyelesaikan pekerjaan, dan dapat diandalkan atau tidak, menunjukkan rata-rata yang paling rendah yaitu sebesar 3,42 sedangkan kemampuan komunikasi pegawai yang diukur dari kerja sama, kecakapan berbicara serta partisipasi dalam kelompok menunjukkan rata-rata yang paling tinggi sebesar 3,80.

Apabila data primer ini dikonfirmasi dengan data sekunder sebagai pembanding, yaitu laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip), sekretariat Daerah Kabupaten Jember yang memperlihatkan persentase pelaksanaan program sebesar 98,9%, merupakan angka yang cukup signifikan untuk menyatakan bahwa kinerja organisasi adalah baik. Dan karena organisasi digerakkan oleh sumber daya manusianya dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil, dengan nilai kinerja organisasi tersebut tentu akan menunjukkan pula bahwa

kinerja orang-orang yang terlibat didalamnya juga baik, sebagaimana disampaikan oleh Stoner (1986), yang menyatakan bahwa pencapaian kinerja organisasi berhubungan sekali dengan pemahaman terhadap organisasi, disamping kemampuan dan semangat kerja "individu" atau "kelompok didalamnya". Sedarmayanti (2001), juga menyatakan bahwa kinerja individu yang meningkat akan turut mempengaruhi/meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja.

Berdasarkan pendapat tersebut dengan jelas memperlihatkan adanya suatu hubungan yang erat antara kinerja individu dengan kinerja organisasi. Apabila kinerja orang-orang didalam organisasi baik akan memperlihatkan kinerja organisasi yang baik pula, demikian pula sebaliknya kinerja organisasi akan buruk apabila kinerja orang-orang didalamnya juga buruk. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil penilaian kinerja oleh atasan cukup dapat diandalkan untuk mengukur kinerja pegawai.

Berkenaan dengan hasil yang menunjukkan bahwa tingkat kinerja Pegawai Negeri Sipil yang menunjukkan penilaian yang baik dari atasan, akan selalu terdapat kemungkinan-kemungkinan terjadinya bias ketika seorang atasan memberikan penilaian kepada bawahannya. Hal ini dimungkinkan mengingat uraian tugas/pekerjaan yang secara pasti untuk masing-masing individu/pegawai belum ada. Uraian pekerjaan yang ada sebagaimana ditetapkan dengan perda nomor 10 tahun 2003, hanya mengatur tugas-tugas pokok dan fungsi yang dimiliki oleh masing-masing unit kerja, dan belum menjangkau kepada uraian tugas yang menjadi tanggung jawab dari masing-masing pegawai. Tugas pokok

dan fungsi tersebut tidak memberikan rincian yang detail mengenai tugas-tugas/pekerjaan yang nyata dilaksanakan oleh seorang pegawai. Sebagai suatu contoh misalnya : setiap hari pegawai A semestinya mampu menyelesaikan tugas B atau berapa lama tugas tersebut harus diselesaikan. Atau berapa sebenarnya kemampuan rata-rata yang harus dimiliki oleh seorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan, belum ada standarisasi yang jelas. Akibat yang ditimbulkan oleh hal tersebut adalah banyak pekerjaan-pekerjaan yang secara riil harus dikerjakan tetapi secara formal (sesuai uraian tugas) tidak ada yang bertanggung jawab terhadap pekerjaan itu.

Sedangkan menurut Simamora (1995), uraian pekerjaan (job description) memiliki manfaat yang sangat penting yaitu : (a) membantu menghindari adanya kebingungan dan memberikan kejelasan mengenai apa yang menjadi tanggung jawab mereka. (b) membantu pegawai dalam merencanakan karier mereka, mengurangi praktek diskriminasi, dalam promosi, dan memudahkan evaluasi pekerjaan. Sehingga jika tidak diikuti pendapat tersebut dengan tidak adanya uraian pekerjaan yang baik, bisa menimbulkan berbagai efek negatif seperti, tidak jelasnya tanggung jawab, tumpang tindih tugas-tugas, maupun kesulitan dalam mengevaluasi pekerjaan atau kinerja pegawai.

Sesuai dengan ketentuan yang masih berlaku sampai saat ini dibidang kepegawaian, bahwa penilaian pekerjaan terhadap Pegawai Negeri Sipil berupa DP-3 masih digunakan sebagai syarat dalam pengembangan karier seorang pegawai negeri sipil. Walaupun secara nyata diakui bahwa DP-3 tidak mampu menjelaskan secara objektif keadaan kinerja pegawai. Fakta-fakta menunjukkan

bahwa DP-3 yang semestinya dibuat oleh atasan ternyata dibuat sendiri oleh PNS yang bersangkutan, nilai DP-3 tidak boleh menurun dan bahkan sudah ditentukan nilai maksimal dan minimalnya berdasarkan golongan masing-masing PNS.

Ketiadaan kriteria penilaian kinerja yang jelas, bisa membuka peluang terjadinya bias dalam penilaian. *Halo effect* merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai karena umumnya penilai cenderung akan memberikan indeks prestasi atau penilaian yang baik bagi pegawai yang dikenalnya atau sahabatnya. Sebaliknya terhadap pegawai yang kurang dikenal penilai akan memberikan indeks prestasi atau penilaian yang kurang. Penilai sering mendasarkan penilaiannya atas dasar rasa *like or dislike* (suka atau tidak suka) bukan atas dasar kebenaran atau keadaan yang sesungguhnya (*right or wrong*). Bahkan penilai sering mempertimbangkan orang ketiga atau keluarga, kesukaan, kedekatan, dari pegawai yang dinilainya.

Kesalahan-kesalahan penilaian yang terjadi dapat berupa : *Leniency* yaitu kesalahan yang dilakukan penilai karena penilai cenderung untuk memberikan nilai yang tinggi terhadap pegawainya. *Strictness* yaitu kesalahan penilai yang cenderung memberikan nilai yang rendah kepada pegawainya. *Central tendency* yaitu kecenderungan penilai yang memberikan nilai sedang kepada pegawai. *Personal bias* yaitu penilaian yang terjadi akibat adanya prasangka-prasangka sebelumnya baik yang positif maupun negatif. Kendala seperti itu tentu akan semakin besar kemungkinan kemunculannya terhadap penilaian kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Hal ini disebabkan karena belum adanya standar kinerja yang jelas untuk menjelaskan

secara akurat mengenai kualitas pekerjaan (*quality of work*), kecepatan dan ketepatan melaksanakan pekerjaan (*promptness*), inisiatif (*initiative*), keterampilan/kecakapan (*capability*), dan komunikasi (*comunication*). Keadaan-keadaan ini tentunya akan berpengaruh terhadap penilaian yang diberikan masing-masing atasan langsung sebagaimana tersebut dalam butir-butir pertanyaan dalam kuesioner. Kelemahan-kelemahan penilaian kinerja yang digunakan, apabila dikaitkan dengan data rendahnya intensitas konflik yang terjadi antara garis dan staf (paling rendah diantara kelima jenis konflik), membuka kecendrungan bagi atasan/pejabat penilai untuk memberikan penilaian yang lebih tinggi kepada bawahanya.

### **6.3 Pengaruh Konflik Internal Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil.**

Hasil analisis korelasi Spearman pada tabel 5.25 menghasilkan nilai probabilitas yang kurang dari 0,05 dengan nilai koefisien korelasi yang bertanda negatif dengan besaran dibawah 0,5. Ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan makin tinggi intensitas konflik makin rendah kinerja PNS, namun dengan tingkat keeratan yang rendah. Dan dari jenis-jenis konflik yang ada, hanya tiga jenis konflik saja yaitu konflik didalam indifidu, konflik indifidu dengan kelompok dan konflik antar kelompok yang dinyatakan signifakan terdapat hubungan dengan kinerja PNS, juga dengan tingkat keeratan hubungan yang lemah (Tabel 5.27).

Analisis Chi-Square pada tabel 5.29 menghasilkan nilai probabilitas yang kurang dari 0,05. Hasil ini mengandung arti, terdapat perbedaan kinerja berdasarkan intensitas konflik. Dengan demikian perbedaan intensitas konflik



akan mengakibatkan perbedaan tingkat kinerja PNS sehingga dapat dikatakan bahwa intensitas konflik internal mempengaruhi kinerja PNS.

Tabel 5.33 memperlihatkan hasil perhitungan *directional measures* dengan kinerja organisasi sebagai variabel *dependent* nilai probabilitas yang diperoleh sebesar 0,003 (  $< 0,05$  ). Nilai ini mengandung arti bahwa pengetahuan tentang intensitas konflik dapat digunakan untuk memprediksi kinerja PNS. Namun dengan koefisien korelasi sebesar 0,463 (  $< 0,5$  ) menunjukkan tingkat keeratan hubungan yang rendah. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa pengetahuan akan intensitas konflik tidak begitu menolong didalam upaya memprediksi kinerja PNS.

Konflik didalam organisasi menurut beberapa pendapat dari para ahli mempunyai dampak negatif (destruktif) maupun dampak positif (konstruktif). Konflik akan berdampak negatif apabila para pegawainya tidak dapat bekerja sama karena terjadi sikap permusuhan antar perorangan antara mereka (sebuah konflik emosional destruktif) atau apabila anggota-anggota suatu unit kerja tidak dapat mencapai persesuaian paham tentang tujuan-tujuan kelompok (sebuah konflik yang substantif destruktif). Sedangkan konflik akan berakibat positif (konstruktif) apabila dapat menstimulasi dan memotivasi pegawai dalam meraih prestasi kerja yang lebih baik.

Apabila dikaitkan pandangan-pandangan tersebut diatas mengenai dampak yang ditimbulkan dari timbulnya suatu konflik dengan hasil penelitian yang menunjukkan adanya hubungan yang negatif antara intensitas konflik internal organisasi yang terjadi dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil, dimana

semakin rendah intensitas konflik akan menyebabkan kinerja pegawai semakin meningkat, memberikan suatu gambaran bahwa konflik yang terjadi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember akan memberikan dampak yang negatif terhadap kinerja pegawai. Namun perlu diingat bahwa hubungan tersebut adalah lemah sehingga konflik yang terjadi tidak dapat memberikan gambaran sepenuhnya mengenai keadaan kinerja pegawai. Lemahnya hubungan menandakan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang diprediksi lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian apabila Sekretariat Daerah Kabupaten Jember hendak mengambil suatu kebijakan dalam rangka lebih meningkatkan kinerja pegawai tidak terlalu penting untuk mempertimbangkan konflik-konflik yang mungkin dapat ditimbulkan oleh kebijakan tersebut.

#### **6.4 Analisis Faktor-Faktor Lain**

Sebagaimana hasil analisis sebelumnya yang menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang lebih berpengaruh terhadap kinerja PNS, maka berikut adalah analisis terhadap faktor-faktor tersebut :

##### **a. Tingkat Pendidikan.**

Perkembangan dan keberadaan organisasi dewasa ini dapat dikatakan bertumpu pada kualitas Sumber Daya Manusia. Perubahan lingkungan, kemajuan teknologi dicera globalisasi menuntut organisasi memiliki ketersediaan sumber daya manusia yang dapat diandalkan dalam berbagai pekerjaan yang ada. Pendidikan merupakan salah satu indikator yang menunjukkan kualitas sumber daya manusia dan secara teoritis semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang akan semakin tinggi pula kualitas sumber daya

manusianya, sehingga tidak mengherankan apabila upaya peningkatan kualitas aparatur pemerintah semakin gencar dilakukan dengan membuka kesempatan tugas belajar maupun ijin belajar.

Apabila dicermati karakteristik Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat daerah Kabupaten Jember menunjukkan tingkat pendidikan yang relatif tinggi, dimana tabel 5.6 memperlihatkan bahwa tingkat pendidikan PNS dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember cukup tinggi. Pegawai yang pendidikannya SLTA sebesar 49,77% diatas SLTA 40,94 % sedangkan dibawah SLTA hanya 9,38 %. Dan kedepannya, persentase pegawai dengan pendidikan Sarjana keatas akan semakin tinggi dengan terus dibukanya peluang tugas belajar ataupun ijin belajar setiap tahunnya.

Berknaan dengan persentase tingkat pendidikan tersebut apabila dikaitkan dengan sistem pembinaan karier yang berlaku pada instansi pemerintah, pegawai dengan tingkat pendidikan sarjana (S1) keatas sangat berpeluang untuk menapaki karier pada jabatan-jabatan yang ada, karena pendidikan dijadikan kualifikasi utama bagi pegawai untuk menempati jabatan. Dan dari semua pejabat struktural pada sekretariat daerah kabupaten jember semuanya mempunyai kualifikasi pendidikan sarjana keatas. Dengan demikian secara administratif, banyak PNS yang mempunyai kualifikasi untuk menduduki jabatan. Namun terbatasnya formasi jabatan, tentu akan meningkatkan kompetisi dengan jalan menunjukkan kinerja yang terbaik.

Sesuai dengan hasil korelasi parsial pada tabel 5.26, memperlihatkan bahwa dengan dimasukkannya variabel Tingkat Pendidikan sebagai variabel

kontrol menyebabkan hubungan antara konflik internal organisasi dengan kinerja menjadi lebih kuat yaitu sebelum adanya variabel kontrol koefisien korelasi sebesar  $-0,413$ , dan setelah adanya variabel kontrol menjadi  $-0,5013$ . Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan mempengaruhi hubungan antara konflik internal organisasi dengan kinerja PNS.

b. Faktor Motivasi.

Motivasi yang berarti dorongan atau menggerakkan adalah daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Hasibuan (2001), menyebutkan jenis-jenis motivasi yaitu :

1. Motivasi Positif

Motivasi positif adalah cara merangsang bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi.

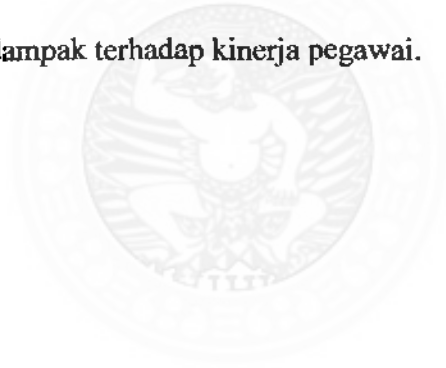
2. Motivasi Negatif.

Cara merangsang bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan cara ini semangat bekerja bawahan diharapkan akan meningkat karena mereka takut dihukum.

Sesuai dengan jenis-jenis motivasi sebagaimana diungkapkan oleh Hasibuan tersebut, adalah sangat relevan sekali dengan apa yang diterapkan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Setiap bulannya dilakukan penilaian terhadap pegawai dan memberikan penghargaan atau reward kepada mereka-mereka yang terbaik. Penilaian ini didasarkan atas jam kerja pegawai yang setiap minggunya adalah sebanyak 37,5 jam. Dengan sistem

komputerisasi terhadap absensi pegawai juga secara pasti akan menurunkan persentase kemangkiran pegawai atau ketidakhadiran pegawai.

Pemberian bantuan uang kesejahteraan setiap tahunnya kepada pegawai juga merupakan bagian dari upaya-upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga mereka mampu bekerja lebih optimal. Selain itu dibentuk pula tim pengendali mutu sebagaimana dibentuk berdasarkan surat Sekretaris daerah nomor 800/2849/Kepeg, dalam rangka meningkatkan disiplin, kreatifitas dan produktifitas kerja pegawai yang setiap hari akan mengawasi dan memberikan sanksi-sanksi terhadap pegawai yang kedapatan melanggar. Dan kesemua upaya-upaya yang dilakukan tersebut sudah barang tentu akan memberikan suatu dampak terhadap kinerja pegawai.





## **BAB 7**

## **PENUTUP**

## **BAB 7**

### **P E N U T U P**

#### **7.1 Kesimpulan.**

1. Konflik Internal Organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember, mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Antara konflik Internal organisasi dan kinerja pegawai terdapat hubungan linear yang negatif, yang berarti bahwa semakin tinggi konflik semakin rendah kinerja pegawai.
2. Hubungan tersebut lemah, yang berarti terdapat faktor-faktor lain diluar konflik internal organisasi yang lebih berperan terhadap tingkat kinerja Pegawai Negeri Sipil. Dengan demikian tingkat kinerja Pegawai Negeri Sipil tidak dapat ditelusuri dari intensitas konflik yang terjadi.
3. Dari jenis-jenis konflik yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Jember semuanya menunjukkan intensitas yang rendah, dengan intensitas tertinggi terjadi pada konflik antar kelompok dan intensitas konflik terendah berada pada konflik antara garis dan staf.

#### **7.2 Saran**

1. Dengan lemahnya hubungan korelasi antara konflik internal organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil maka perlu kiranya penelusuran lebih lanjut terhadap faktor-faktor lain yang dipandang lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil, sehingga dalam rangka pengambilan kebijakan

yang berkenaan dengan peningkatan kinerja pegawai diprioritaskan terhadap faktor-faktor tersebut.

2. Guna memungkinkan untuk mengukur tingkat kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan lebih akurat dan objektif maka perlu adanya sebuah standar kinerja yang lebih akurat disamping ketentuan formal yang masih mempergunakan DP-3 sebagai penilaian pekerjaan pegawai.







# DAFTAR PUSTAKA

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ancok, Djamaludin, 2001, Nuansa Psikologi Pembangunan, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- As ad, Moh, 1991. Psikologi Industri. Yogyakarta: Liberty.
- Baron, Robert A. & Greenberg, Gerald (1990). Behaviour in Organisation to Management (2<sup>nd</sup> ed.), New York, Mac Millan College Publishing Company.
- Castteter, William, B, 1981, The Personel Function In Educational Administration, New York, Mc Millan Publishing.
- Dwiyanto, Agus dkk, 2002, Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia, Yogyakarta : Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM.
- Flippo, Edwin B, 1984. Personal Management. New York : Mc. Graw-Hill Book Co.
- Handoko, Hani T, 1989. Managemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : BPPE
- Hasibuan, H.Malayu S.P, 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara
- Irianto, Jusuf, 2001. Isu-Isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jawa Timur : Insan Cendekia.
- Irianto, Jusuf, 2001. Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia. Jawa Timur : Insan Cendekia.
- Mitchell, Terence, 1978, People in Organization Understanding Their Behaviour, Kogakhusa : International Student Edition Mc.Graw Hill
- Nazir, Moh, 1983. Metode Penelitian. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Neal, James.E.Jr, 2003, Panduan Evaluasi Kinerja Karyawan, Jakarta : Prestasi Pustaka Publisher.
- Pickering, Peg, How To Manage Conflict, 2001, Jakarta : PT Gelora Aksara Pratama
- Santoso, Singgih , 2004, Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik, Jakarta : PT Elex Media Komputindo-Gramedia.

- Santoso, Singgih, 2001. SPSS Versi 10, Mengolah Data Statistik Secara Profesional. Jakarta :PT Elex Media Komputindo-Gramedia.
- Sedarmayanti, 2001, Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja, Bandung : Mandar Maju.
- Stoner, James A.F., Charles Wankel.1986. Management, 3-d Edition. London : Prentice Hall International Inc.
- Sulistiyani, Ambar Teguh.2003 Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia. Yoyakarta : Gaya Media.
- Umar, Husein, 2000. Riset Sumber Daya Manusia. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Umstot, Denis D. 1984. Understanding Organitational Behavior Concept and Aplication. St. Paul-Minnesota, West Publishing Company.
- Winardi SE, Prof. Dr. 1994. Manajemen Konflik. Bandung :Mandar Maju





# LAMPIRAN



# **LAMPIRAN 1**

## Lembar Kuesioner

**KARAKTERISTIK RESPONDEN**

USIA	:	.....	PENDIDIKAN	:	.....
PANGKAT/GOL.	:	.....	MASA KERJA	:	.....
JABATAN	:	.....	JENIS KELAMIN	:	.....

**Petunjuk Pengisian**

- Bacalah dengan seksama Kuesioner berikut ini.
- Tulislah Jawaban dengan memberikan tanda silang pada Huruf yang tersedia.
- Jawablah dengan jujur dan sesuai kenyataan yang sebenarnya
- Jawaban yang anda berikan akan kami **Jamin kerahasiaannya**.

**A. PERTANYAAN YANG BERKAITAN DENGAN KONFLIK INTERNAL ORGANISASI**

- Apakah Anda sering menerima terlalu banyak tugas-tugas/pekerjaan dan tanggung jawab yang berlebihan?
  - Sangat Sering
  - Sering
  - Kadang-kadang
  - Tidak Pernah
- Apakah Anda sering menerima tugas-tugas/pekerjaan yang tidak anda kehendaki?
  - Sangat Sering
  - Sering
  - Kadang-kadang
  - Tidak Pernah
- Apakah anda sering mengalami situasi, tidak tahu pasti/bingung pekerjaan apa yang mesti dilakukan oleh saudara?
  - Sangat Sering
  - Sering
  - Kadang-kadang
  - Tidak Pernah
- Apakah anda sering merasa tertekan ketika melaksanakan suatu pekerjaan yang berat?
  - Sangat Sering
  - Sering
  - Kadang-kadang
  - Tidak Pernah
- Apakah anda sering mencoba menghindari tugas-tugas yang diberikan?
  - Sangat Sering
  - Sering
  - Kadang-kadang
  - Tidak Pernah
- Apakah perkataan/perbuatan teman sekerja anda sering membuat anda tersinggung?
  - Sangat Sering
  - Sering
  - Kadang-kadang
  - Tidak Pernah
- Apakah anda sering mengalami pertentangan dengan pegawai lain?
  - Sangat Sering
  - Sering
  - Kadang-kadang
  - Tidak Pernah
- Apakah anda sering merasa terganggu oleh teman sekerja, ketika sedang melaksanakan suatu pekerjaan?
  - Sangat Sering
  - Sering
  - Kadang-kadang
  - Tidak Pernah
- Apakah anda sering berbeda pendapat dengan teman sekerja anda tentang suatu hal?
  - Tidak Pernah
  - Kadang-kadang
  - Sering
  - Sangat Sering

- 10 Apakah anda sering merasa tidak cocok/tidak suka ketika mengerjakan suatu pekerjaan bersama-sama dengan orang lain?
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah
- 11 Apakah Anda sering merasa tidak nyaman/tidak tenang bekerja di unit kerja saudara?
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah
- 12 Apakah anda sering mengalami situasi dimana kelompok/unit kerja tempat anda bekerja menyalahkan saudara atas suatu kesalahan yang ada?
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah
- 13 Apakah anda sering merasa mendapat tekanan didalam kelompok anda bekerja?
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah
- 14 Apakah Anda sering merasakan bahwa Kelompok tempat anda bekerja tidak terlalu memperhitungkan peran saudara dalam kelompok/unit kerja itu?
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah
- 15 Apakah komunikasi/hubungan saudara dengan sesama pegawai di Kelompok/unit kerja saudara sering mengalami kendala?
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah
- 16 Apakah Unit kerja saudara, sering menerima tugas-tugas yang semestinya dilakukan oleh unit kerja lain?
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah
- 17 Apakah tugas-tugas unit kerja saudara sering mengalami overlapping dengan tugas-tugas dari unit kerja lain?
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah
- 18 Apakah Unit Kerja Saudara sering mengalami kesulitan berkoordinasi dengan unit kerja lain?
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah
- 19 Apakah anda sering merasa tugas pokok dan fungsi yang dimiliki oleh unit kerja saudara lebih berat dibandingkan dengan unit kerja lainnya?
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah
- 20 Apakah anda sering membanding-bandingkan kelengkapan fasilitas yang ada pada unit kerja saudara dengan unit kerja yang lain?
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah

**Pertanyaan Untuk Pejabat Struktural :**

- 21 Apakah staf saudara sering bekerja melampui kewenangan yang diberikan?
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah
- 22 Apakah saudara sering berbeda pandangan dengan staf saudara tentang suatu hal?
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah
- 23 Apakah staf saudara sering mengabaikan tugas-tugas yang Saudara berikan?
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah
- 24 Apakah staf saudara sering tidak mengindahkan tegoran anda?
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah
- 25 Apakah staf saudara sering tidak memberikan saran yang benar tentang suatu persoalan?
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah

**Pertanyaan Untuk Staf :**

- 21 Apakah anda merasa, Atasan saudara sering tidak mampu memanfaatkan staf dengan baik?
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah
- 22 Apakah anda merasa, atasan saudara sering menugaskan orang lain mengerjakan tugas/tugas yang semestinya anda laksanakan? (atasan saudara tidak mempercayai kemampuan anda?)
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah
- 23 Apakah Anda merasa, sering atasan Saudara menolak/menentang/tidak mengindahkan kratifitas, inovasi, dan ide-ide saudara?
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah
- 24 Apakah anda merasa, Atasan saudara sering memarahi saudara?
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah
- 25 Apakah anda merasa, Atasan saudara kurang perhatian terhadap stafnya?
- A Sangat Sering
  - B Sering
  - C Kadang-kadang
  - D Tidak Pernah



**B. PERTANYAAN YANG BERKAITAN DENGAN KINERJA PEGAWAI**

Pejabat Penilai : .....

Nama Pegawai Yang Dinilai : .....

**Bagaimanakah Kinerja Bawahan Saudara dalam Hal-Hal berikut :**

## 1. Tingkat Kesalahan pelaksanaan pekerjaan (Akurasi)

A	B	C	D	E
Tidak Memuaskan	Dibawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Sangat Memuaskan
Jumlah kesalahan tidak dapat diterima	Membuat lebih banyak kesalahan	Tingkat kesalahan masih dapat diterima	Biasanya akurat dengan sedikit kesalahan	Bersifat konsisten dan benar-benar akurat disetiap pekerjaan

## 2. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas

A	B	C	D	E
Tidak Memuaskan	Dibawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Sangat Memuaskan
Selalu Gagal menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawab	Lebih banyak gagal dalam melaksanakan pekerjaan	Tingkat kegagalan masih dapat diterima	Pekerjaan tuntas dengan sedikit kegagalan.	Selalu tuntas dalam melaksanakan pekerjaan

## 3. Orientasi tugas dengan hasil terbaik

A	B	C	D	E
Tidak Memuaskan	Dibawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Sangat Memuaskan
Tidak pernah berorientasi untuk mencapai hasil terbaik	Jarang mempunyai orientasi untuk mencapai hasil terbaik	Mempunyai orientasi kepada hasil yang sedang-sedang	Sering berorientasi kepada hasil yang terbaik	Selalu Berorientasi kepada hasil yang terbaik

## 4. Pengambilan Keputusan dan solusi

A	B	C	D	E
Tidak Memuaskan	Dibawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Sangat Memuaskan
Keputusan yang diambil selalu menghasilkan kegagalan	Dibawah rata dalam hal pengambilan keputusan yang sehat	Mampu membuat keputusan yang beralasan dalam sebagian besar situasi	Membuat keputusan-keputusan yang logis sebagian besar tepat	Benar-benar kompeten dalam setiap pengambilan keputusan

## 5. Pendelegasian Pekerjaan

A	B	C	D	E
Tidak Memuaskan	Dibawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Sangat Memuaskan
Gagal mendelegasikan secara efektif	Kemampuan pendelegasian agak lemah	Secara umum mendelegasikan tugas-tugas kepada subordinat dibawahnya	Pendelegasian dengan definisi pertanggungjawaban dan otoritas yang jelas	Sangat Baik dalam pendelegasian untukmemaksimalkan kekuatan organisasi

6. Prioritas pekerjaan

A	B	C	D	E
Tidak Memuaskan	Dibawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Sangat Memuaskan
Tidak mampu memilah pekerjaan yang mesti diprioritaskan	Kurang mampu dalam membuat prioritas	Mempunyai kemampuan rata-rata dalam memprioritaskan pekerjaan	Diatas rata-rata dalam memprioritaskan tugas-tugas, aktifitas dan tujuan	Sangat baik dalam memisahkan antara aktifitas yang brprioritas tinggi dan rendah

7. Daya Kreatifitas

A	B	C	D	E
Tidak Memuaskan	Dibawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Sangat Memuaskan
Sangat tidak layak dan tidak dapat diterima dalam kreatifitas	Kreatifitas dibawah rata-rata dalam pengembangan prospektif baru	Menunjukkan daya kreatif yang normal	Daya imajinasi dan kreatifitas yang sebagian besar baik	Semua kreatifitas yang dihasilkan sangat baik dan dapat diaplikasikan.

8. Mengemukakan gagasan, ide-ide baru

A	B	C	D	E
Tidak Memuaskan	Dibawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Sangat Memuaskan
Tidak pernah mempunyai gagasan/ide baru	Kadang-kadang mempunyai gagasan/ide-ide baru	Menunjukkan Kemampuan yang rata-rata didalam mengemukakan ide	Sering mengemukakan gagasan dan ide-ide baru	Sangat sering mengemukakan gagasan-ide-ide baru yang sangat baik

9. Pemahaman terhadap Tugas

A	B	C	D	E
Tidak Memuaskan	Dibawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Sangat Memuaskan
Selalu lalai dan diingatkan akan tugas dan kewajibannya	Memerlukan banyak petunjuk dan arahan dalam setiap melaksanakan tugas	Mempunyai pemahaman rata-rata akan tugas dan kewajibannya	Sebagian besar tugas dilaksanakan dengan baik, dengan petunjuk yang sedikit	Selalu menyelesaikan tugas dengan baik tanpa banyak meminta petunjuk

10. Potensi yang dimiliki

A	B	C	D	E
Tidak Memuaskan	Dibawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Sangat Memuaskan
Menunjukkan tidak adanya potensi untuk tumbuh	Menunjukkan sedikit potensi bagi pertumbuhan atau kemajuan	menunjukkan potensi yang rata-rata	Merupakan pegawai yang berpotensi tinggi	memiliki potensi yang luar biasa dan menonjol

## 11. Kompetensi/Kemampuan menyelesaikan pekerjaan

A	B	C	D	E
Tidak Memuaskan	Dibawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Sangat Memuaskan
Gagal menunjukkan kemampuan dan kualitas yang dapat diterima	Menunjukkan kompetensi yang lemah	Rata-rata mampu menunjukkan kemampuan	Menunjukkan kompetensi yang tinggi	Menunjukkan kemampuan yang sangat baik disertai tanggung jawab

## 12. Sifat yang dapat dipercaya

A	B	C	D	E
Tidak Memuaskan	Dibawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Sangat Memuaskan
Tidak dapat diandalkan	Tidak selalu dapat diandalkan dalam mengemban tugas	Biasanya dapat diandalkan sesuai deadline yang ditentukan	Dapat diandalkan dalam menyelesaikan setiap tugas	Luar Biasa dalam menyelesaikan tugas hingga tuntas

## 13. Kemampuan Bekerja sama

A	B	C	D	E
Tidak Memuaskan	Dibawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Sangat Memuaskan
Tidak dapat diterima dalam penunjukkan kerja sama	Menunjukkan minimnya kerjasama	Dapat bekerjasama dengan orang lain secara wajar	Mampu menunjukkan ikatan kerjasama yang kuat	Sangat Baik dalam menjalin kerjasama di semua tingkat

## 14. Kecakapan berbicara dan Negosiasi

A	B	C	D	E
Tidak Memuaskan	Dibawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Sangat Memuaskan
Tidak menunjukkan kemampuan berbicara yang dapat diterima	Dibawah rata-rata dalam kemampuan berbicara dan berkomunikasi dengan orang lain	Menunjukkan kemampuan berbicara dan berkomunikasi sewajarnya	Baik dalam berbicara dengan orang lain untuk menyelesaikan pandangan yang berbeda	Sangat baik dalam melakukan negosiasi dan mampu mempengaruhi orang lain

## 15. Partisipasi dalam tindakan kelompok

A	B	C	D	E
Tidak Memuaskan	Dibawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Sangat Memuaskan
Tidak pernah menunjukkan partisipasinya	Jarang ikut berpartisipasi dalam tindakan kelompok	Menunjukkan partisipasi yang sewajarnya	Sering terlibat dalam kegiatan kelompok	Sangat sering berpartisipasi dan sangat dibutuhkan oleh kelompok



# **LAMPIRAN 2**

## Lembar Jawaban Responden

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	1	1	1	2	1	1	ADLN	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2
3	2	2	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
4	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2
5	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
6	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1
7	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	3	3	1	2	1	1	2
8	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
9	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2
10	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
11	3	3	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
13	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
14	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1
15	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
16	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
18	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	3	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
19	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	3	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1
20	2	3	3	2	1	2	1	1	1	2	2	2	3	3	1	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1
21	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1
22	3	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1
23	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2
24	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1
25	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1
26	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	1	2	2
27	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1
28	1	1	1	1	1	2	2	1	3	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1
29	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2
30	2	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1
31	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
32	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	1	2	1
33	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
34	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1
35	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
36	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	3	3	4	3	2	3	3	4	2	1	2	1
37	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	4	4	3	1	2	2	1	1	2
38	4	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
39	1	2	3	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1
40	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1
41	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	2	1	1	1	1	1	1
42	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2	2	2	2	2
43	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	1
44	2	2	2	1	1	1	2	1	2	3	1	3	1	2	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1
45	3	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1
46	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2
47	3	2	4	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1
48	2	1	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1
49	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
50	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
51	2	2	1	1	1	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1
52	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1
53	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
54	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	3	3	1	2	1	1	2
55	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2
56	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
57	2	1	1	1	1	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1
58	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1
59	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1
60	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1
61	2	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1
62	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1
63	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1
64	2	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3									

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5
2	3	3	4	3	5	3	4	4	3	3	3	4	4	4	5
3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
4	5	4	5	3	4	3	4	5	5	3	5	4	3	4	4
5	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5
6	5	4	5	4	4	3	4	5	5	3	5	4	3	4	4
7	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
8	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4
9	4	4	3	4	5	3	5	5	4	3	4	5	5	4	5
10	5	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
11	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	5
12	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4
13	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5
14	5	4	5	5	4	3	4	5	5	3	5	4	3	4	4
15	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4
16	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3
17	5	4	5	5	4	3	4	5	5	3	5	4	3	4	4
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
19	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
20	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4
21	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
22	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3
23	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5
24	3	3	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
25	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4
26	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	5
27	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
28	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	5	5
29	3	3	4	3	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3
30	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4
31	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3
32	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
33	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
36	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
37	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	2
38	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
39	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
40	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5
41	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5
42	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4
43	2	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3
44	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
45	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3
46	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
47	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
48	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
49	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5
50	5	4	5	5	4	3	4	5	5	3	5	4	3	4	4
51	4	4	3	4	3	5	3	4	4	4	3	4	4	5	5
52	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
53	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3
54	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
57	4	4	3	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5
58	5	4	5	5	4	3	4	5	5	3	5	4	3	4	4
59	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
61	5	4	3	5	4	3	4	5	5	3	5	4	3	4	4
62	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5
63	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5
64	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
65	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4
66	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4

Klasifikasi Jawaban Responden Secara Keseluruhan

Responden	Konflik Internal Organisasi		Kinerja PNS	
	Totol Skor	Klasifikasi	Totol Skor	Klasifikasi
1	34	Sangat Rendah	60	Baik
2	33	Sangat Rendah	55	Baik
3	35	Sangat Rendah	53	Baik
4	43	Sangat Rendah	61	Baik
5	41	Sangat Rendah	61	Baik
6	31	Sangat Rendah	62	Baik
7	44	Rendah	55	Baik
8	31	Sangat Rendah	61	Baik
9	37	Sangat Rendah	63	Baik
10	36	Sangat Rendah	52	Baik
11	37	Sangat Rendah	45	cukup
12	32	Sangat Rendah	54	Baik
13	28	Sangat Rendah	61	Baik
14	36	Sangat Rendah	63	Baik
15	36	Sangat Rendah	55	Baik
16	38	Sangat Rendah	51	cukup
17	33	Sangat Rendah	63	Baik
18	38	Sangat Rendah	47	cukup
19	36	Sangat Rendah	48	cukup
20	48	Rendah	44	cukup
21	34	Sangat Rendah	48	cukup
22	34	Sangat Rendah	47	cukup
23	30	Sangat Rendah	60	Baik
24	39	Sangat Rendah	55	Baik
25	34	Sangat Rendah	57	Baik
26	53	Rendah	45	cukup
27	35	Sangat Rendah	57	Baik
28	33	Sangat Rendah	59	Baik
29	53	Rendah	46	cukup
30	34	Sangat Rendah	52	Baik
31	31	Sangat Rendah	50	cukup
32	44	Rendah	48	cukup
33	30	Sangat Rendah	55	Baik
34	38	Sangat Rendah	46	cukup
35	33	Sangat Rendah	46	cukup
36	53	Rendah	48	cukup
37	50	Rendah	48	cukup
38	56	Rendah	44	cukup
39	38	Sangat Rendah	51	cukup
40	38	Sangat Rendah	61	Baik
41	41	Sangat Rendah	47	cukup
42	55	Rendah	44	cukup
43	35	Sangat Rendah	48	cukup
44	46	Rendah	53	Baik
45	33	Sangat Rendah	47	cukup
46	48	Rendah	51	cukup
47	39	Sangat Rendah	54	Baik
48	41	Sangat Rendah	48	cukup
49	32	Sangat Rendah	61	Baik
50	42	Sangat Rendah	63	Baik
51	39	Sangat Rendah	59	Baik
52	33	Sangat Rendah	53	Baik
53	42	Sangat Rendah	47	cukup
54	39	Sangat Rendah	47	cukup
55	35	Sangat Rendah	46	cukup
56	33	Sangat Rendah	47	cukup
57	36	Sangat Rendah	60	Baik
58	36	Sangat Rendah	63	Baik
59	32	Sangat Rendah	63	Baik
60	40	Sangat Rendah	47	cukup
61	41	Sangat Rendah	61	Baik
62	31	Sangat Rendah	58	Baik
63	35	Sangat Rendah	61	Baik
64	39	Sangat Rendah	58	Baik
65	52	Rendah	44	cukup
66	42	Sangat Rendah	49	cukup

# **LAMPIRAN 3**

## Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas







## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	PRMPTNS4	3,6515	,6678	66,0
2.	PRMPTNS5	3,4545	,6369	66,0
3.	PRMPTNS6	3,6212	,7993	66,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	10,7273	2,4783	1,5743	3

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PRMPTNS4	7,0758	1,2711	,5056	,3565
PRMPTNS5	7,2727	1,4629	,3958	,5169
PRMPTNS6	7,1061	1,2347	,3404	,6207

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 66,0                      N of Items = 3  
 Alpha = ,5979



## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	CPBLTY10	3,3182	,4693	66,0
2.	CPBLTY11	3,5303	,7487	66,0
3.	CPBLTY12	3,4091	,5812	66,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	10,2576	2,0711	1,4391	3

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CPBLTY10	6,9394	1,4424	,3623	,7544
CPBLTY11	6,7273	,7860	,5457	,5801
CPBLTY12	6,8485	,9613	,6774	,3754

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 66,0

N of Items = 3

Alpha = ,6898



## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	INDV1	1,9242	,6636	66,0
2.	INDV2	1,6364	,5984	66,0
3.	INDV3	1,4697	,6843	66,0
4.	INDV4	1,3788	,5193	66,0
5.	INDV5	1,2879	,4888	66,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	7,6970	3,7221	1,9293	5

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INDV1	5,7727	2,7014	,2661	,6744
INDV2	6,0606	2,5501	,4259	,5923
INDV3	6,2273	2,2399	,4950	,5553
INDV4	6,3182	2,5895	,5163	,5581
INDV5	6,4091	2,8608	,3764	,6173

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 66,0                      N of Items = 5

Alpha = ,6538

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	ATRINDV6	1,7576	,6092	66,0
2.	ATRINDV7	1,6212	,5193	66,0
3.	ATRINDV8	1,5758	,5564	66,0
4.	ATRINDV9	1,8636	,6048	66,0
5.	ATRIND10	1,4545	,5866	66,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	8,2727	3,4322	1,8526	5

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ATRINDV6	6,5152	2,5305	,2737	,6541
ATRINDV7	6,6515	2,2613	,5770	,5135
ATRINDV8	6,6970	2,2760	,5043	,5421
ATRINDV9	6,4091	2,5224	,2832	,6491
ATRIND10	6,8182	2,3664	,3999	,5918

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 66,0

N of Items = 5

Alpha = ,6454

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	INDKLM11	1,4848	,5614	66,0
2.	INDKLM12	1,3636	,5445	66,0
3.	INDKLM13	1,4545	,6606	66,0
4.	INDKLM14	1,4697	,5876	66,0
5.	INDKLM15	1,4242	,6092	66,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	7,1970	3,7298	1,9313	5

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INDKLM11	5,7121	2,5774	,4645	,5836
INDKLM12	5,8333	2,8179	,3366	,6388
INDKLM13	5,7424	2,6557	,2962	,6666
INDKLM14	5,7273	2,4783	,4899	,5699
INDKLM15	5,7727	2,4245	,4925	,5671

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 66,0                      N of Items = 5  
 Alpha = ,6587



## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	KLMKLM16	1,9545	,6664	66,0
2.	KLMKLM17	1,8333	,7143	66,0
3.	KLMKLM18	1,7121	,6965	66,0
4.	KLMKLM19	1,7121	,7599	66,0
5.	KLMKLM20	1,6818	,7475	66,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	8,8939	5,3270	2,3080	5

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KLMKLM16	6,9394	3,8732	,3850	,5996
KLMKLM17	7,0606	3,1963	,6345	,4718
KLMKLM18	7,1818	4,0895	,2671	,6518
KLMKLM19	7,1818	3,3203	,5162	,5309
KLMKLM20	7,2121	4,0774	,2289	,6738

#### Reliability Coefficients

N of Cases	66,0	N of Items =	5
Alpha =	,6456		

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	GRSTAF21	1,3333	,6160	66,0
2.	GRSTAF22	1,2576	,4407	66,0
3.	GRSTAF23	1,2273	,4223	66,0
4.	GRSTAF24	1,2121	,4119	66,0
5.	GRSTAF25	1,2576	,4407	66,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	6,2879	2,6697	1,6339	5

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
GRSTAF21	4,9545	1,5517	,4812	,7006
GRSTAF22	5,0303	1,7529	,6193	,6323
GRSTAF23	5,0606	2,1809	,2489	,7602
GRSTAF24	5,0758	1,8557	,5741	,6535
GRSTAF25	5,0303	1,7837	,5878	,6444

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 66,0

N of Items = 5

Alpha = ,7275

## Validitas Variabel X (Konflik Internal Organisasi).

No.Butir	R	Status
1	0,2661	Valid
2	0,4259	Valid
3	0,4950	Valid
4	0,5163	Valid
5	0,3764	Valid
6	0,2773	Valid
7	0,5770	Valid
8	0,5043	Valid
9	0,2832	Valid
10	0,3999	Valid
11	0,4645	Valid
12	0,3366	Valid
13	0,2962	Valid
14	0,4899	Valid
15	0,4925	Valid
16	0,3850	Valid
17	0,6345	Valid
18	0,2671	Valid
19	0,5162	Valid
20	0,2289	Valid
21	0,4812	Valid
22	0,6193	Valid
23	0,2489	Valid
24	0,5741	Valid
25	0,5878	Valid

## Validitas Variabel Y (Kinerja Pegawai) :

No.Butir	R	Status
1	0,6944	Valid
2	0,5543	Valid
3	0,4635	Valid
4	0,5056	Valid
5	0,3958	Valid
6	0,3404	Valid
7	0,5652	Valid
8	0,7814	Valid
9	0,6866	Valid
10	0,3623	Valid
11	0,5457	Valid
12	0,6774	Valid
13	0,4896	Valid
14	0,5792	Valid
15	0,5791	Valid

r hasil > r tabel (0,2042) sehingga butir dinyatakan valid

## Reliabilitas variabel X (konflik internal organisasi)

Variabel	r (alpha)	Status
1. Konflik didalam individu	0,6538	Reliabel
2. Konflik antar individu	0,6454	Reliabel
3. Konflik Individu dengan kelompok	0,6587	Reliabel
4. Konflik Kelompok dengan kelompok	0,6456	Reliabel
5. Konflik Garis dengan staf	0,7275	Reliabel

## Reliabilitas variabel Y (kinerja pegawai)

Variabel	r (alpha)	Status
1. Quality of work	0,7358	Reliabel
2. Promptness	0,5979	Reliabel
3. Initiative	0,8148	Reliabel
4. Capability	0,6898	Reliabel
5. Communication	0,7127	Reliabel

$r$  alpha > dari  $r$  tabel (0,2042) sehingga butir dinyatakan reliabel.

Tabel t & r satu sisi pada level probabilitas 5%  
ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

	df	t	r
1	1	6,314	,9877
2	2	2,920	,9000
3	3	2,353	,8054
4	4	2,132	,7293
5	5	2,015	,6694
6	6	1,943	,6215
7	7	1,895	,5822
8	8	1,860	,5494
9	9	1,833	,5214
10	10	1,812	,4973
11	11	1,796	,4762
12	12	1,782	,4575
13	13	1,771	,4409
14	14	1,761	,4259
15	15	1,753	,4124
16	16	1,746	,4000
17	17	1,740	,3887
18	18	1,734	,3783
19	19	1,729	,3687
20	20	1,725	,3598
21	21	1,721	,3515
22	22	1,717	,3438
23	23	1,714	,3365
24	24	1,711	,3297
25	25	1,708	,3233
26	26	1,706	,3172
27	27	1,703	,3115
28	28	1,701	,3061
29	29	1,699	,3009
30	30	1,697	,2960
31	31	1,696	,2913
32	32	1,694	,2869
33	33	1,692	,2826
34	34	1,691	,2785
35	35	1,690	,2746
36	36	1,688	,2709
37	37	1,687	,2673
38	38	1,686	,2638
39	39	1,685	,2605
40	40	1,684	,2573
41	41	1,683	,2542
42	42	1,682	,2512
43	43	1,681	,2483

Tabel t & r satu sisi pada level probabilitas 5%  
ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

	df	t	r
44	44	1,680	,2455
45	45	1,679	,2429
46	46	1,679	,2403
47	47	1,678	,2377
48	48	1,677	,2353
49	49	1,677	,2329
50	50	1,676	,2306
51	51	1,675	,2284
52	52	1,675	,2262
53	53	1,674	,2241
54	54	1,674	,2221
55	55	1,673	,2201
56	56	1,673	,2181
57	57	1,672	,2162
58	58	1,672	,2144
59	59	1,671	,2126
60	60	1,671	,2108
61	61	1,670	,2091
62	62	1,670	,2075
63	63	1,669	,2058
64	64	1,669	,2042
65	65	1,669	,2027
66	66	1,668	,2012
67	67	1,668	,1997
68	68	1,668	,1982
69	69	1,667	,1968
70	70	1,667	,1954
71	71	1,667	,1940
72	72	1,666	,1927
73	73	1,666	,1914
74	74	1,666	,1901
75	75	1,665	,1888
76	76	1,665	,1876
77	77	1,665	,1864
78	78	1,665	,1852
79	79	1,664	,1841
80	80	1,664	,1829
81	81	1,664	,1818
82	82	1,664	,1807
83	83	1,663	,1796
84	84	1,663	,1786
85	85	1,663	,1775
86	86	1,663	,1765

Tabel t & r satu sisi pada level probabilitas 5%  
ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

	df	t	r
87	87	1,663	,1755
88	88	1,662	,1745
89	89	1,662	,1735
90	90	1,662	,1726
91	91	1,662	,1716
92	92	1,662	,1707
93	93	1,661	,1698
94	94	1,661	,1689
95	95	1,661	,1680
96	96	1,661	,1671
97	97	1,661	,1663
98	98	1,661	,1654
99	99	1,660	,1646
100	100	1,660	,1638



**LAMPIRAN 4**  
Hasil Uji Korelasi Spearman,  
Korelasi Parsial  
dan Chi-Square





## Nonparametric Correlations

### Correlations

			KNFLKOR G	KINERJA
Kendall's tau_b	KNFLKORG	Correlation Coefficient	1,000	-,296**
		Sig. (2-tailed)	,	,001
		N	66	66
	KINERJA	Correlation Coefficient	-,296**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,
		N	66	66
Spearman's rho	KNFLKORG	Correlation Coefficient	1,000	-,413**
		Sig. (2-tailed)	,	,001
		N	66	66
	KINERJA	Correlation Coefficient	-,413**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,
		N	66	66

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).



## Nonparametric Correlations

### Correlations

			totaldmindv	totalatrind	totalindvklmpk	totalklmklm	totalgrstaf	KINERJA
Spearman's rho	totaldmindv	Correlation Coefficient	1,000	,254*	,289*	,451**	,087	-,468**
		Sig. (2-tailed)		,040	,019	,000	,489	,000
		N	66	66	66	66	66	66
	totalatrind	Correlation Coefficient	,254*	1,000	,428**	,181	,331**	-,214
		Sig. (2-tailed)	,040		,000	,146	,007	,085
		N	66	66	66	66	66	66
	totalindvklmpk	Correlation Coefficient	,289*	,428**	1,000	,284*	,330**	-,353**
Sig. (2-tailed)		,019	,000		,021	,007	,004	
N		66	66	66	66	66	66	
totalklmklm	Correlation Coefficient	,451**	,181	,284*	1,000	,406**	-,321**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,146	,021		,001	,009	
	N	66	66	66	66	66	66	
totalgrstaf	Correlation Coefficient	,087	,331**	,330**	,406**	1,000	-,116	
	Sig. (2-tailed)	,489	,007	,007	,001		,355	
	N	66	66	66	66	66	66	
KINERJA	Correlation Coefficient	-,468**	-,214	-,353**	-,321**	-,116	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,085	,004	,009	,355		
	N	66	66	66	66	66	66	

\*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

## Partial Corr

- - - PARTIAL CORRELATION COEFFICIENT

Controlling for.. PDDKN

	KNRJA	KNFLKORG
KNRJA	1,0000 ( 0) P= ,	-,5031 ( 63) P= ,000
KNFLKORG	-,5031 ( 63) P= ,000	1,0000 ( 0) P= ,

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" , " is printed if a coefficient cannot be computed

## Directional Measures

	Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Somers' d Symmetric	-,347	,101	-2,944	,003
konflikOrg Dependent	-,278	,094	-2,944	,003
KinerjaPNS Dependent	-,463	,126	-2,944	,003

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



**Symmetric Measures**

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendal's tau-b	-,359	,104	-2,944	,003
	Kendal's tau-c	-,275	,094	-2,944	,003
	Gamma	-,789	,155	-2,944	,003
	Spearman Correlation	-,359	,104	-3,073	,003 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	-,359	,104	-3,073	,003 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		66			

- a. Not assuming the null hypothesis.  
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.  
 c. Based on normal approximation.

**LAMPIRAN 5**  
Rata-Rata Jawaban  
Responden Berdasarkan  
Kedudukan Dalam Organisasi

	kddkorgs	xdlmin_1	xatrin_1	xindvk_1	xklmkl_1	xgrsta_1	xkonfl_1	n_break
1	Pejabat Struktural	1,56	1,55	1,20	1,73	1,22	1,45	11
2	Staf	1,53	1,68	1,49	1,79	1,27	1,55	55



	kddkorgs	xqwly_1	xpromp_1	xintia_1	xcpblt_1	xcom_1	xkiner_1	n_break
1	Pejabat Struktural	3,88	3,70	3,73	3,76	3,91	3,81	11
2	Staf	3,38	3,55	3,44	3,35	3,78	3,51	55

