

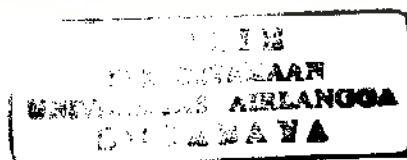
TESIS

**FAKTOR-FAKTOR KONFLIK DAN DAMPAKNYA  
TERHADAP KINERJA: STUDI KASUS PADA UNIT  
UNIT KERJA DI KANTOR PELAYANAN BEA DAN  
CUKAI TIPE A KHUSUS TANJUNG PERAK  
SURABAYA**



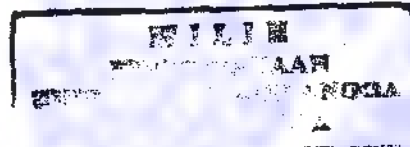
**SULAIMAN**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2005**



**TESIS**

**FAKTOR-FAKTOR KONFLIK DAN DAMPAKNYA  
TERHADAP KINERJA: STUDI KASUS PADA UNIT  
UNIT KERJA DI KANTOR PELAYANAN BEA DAN  
CUKAI TIPE A KHUSUS TANJUNG PERAK  
SURABAYA**



**SULAIMAN**  
0903106221

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2005**

**FAKTOR-FAKTOR KONFLIK DAN DAMPAKNYA  
TERHADAP KINERJA: STUDI KASUS PADA UNIT  
UNIT KERJA DI KANTOR PELAYANAN BEA DAN  
CUKAI TIPE A KHUSUS TANJUNG PERAK  
SURABAYA**

**TESIS**

**Untuk Memperoleh Gelar Magister  
Dalam Program Studi Manajemen Sumberdaya Manusia  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**

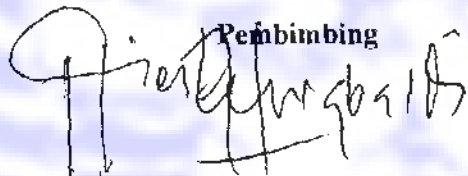
Oleh:  
**SULAIMAN**  
090310622L

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2005**

**TESIS INI TELAH DISETUJUI**  
**TANGGAL, .....**

Oleh

Pembimbing

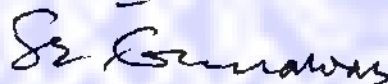


Dian Ekowati, SE, Msi., M. APP, M. Com (OrgCh)

NIP: 132 230 605

Mengetahui,

KPS Ilmu Manajemen



Drs. Sri Gunawan, M.Com., DBA.

NIP. 131 653 420

Telah diuji pada :  
Tanggal 4 Agustus 2005

**PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua : Dr. Siti Sulasmı, Psi., M.Sc.  
Anggota : Dr. Warsono, ME  
Dian Ekowati, SE., M.Si., M.App.Com. (OrgCh)  
Dra. Ec. Praptini Yulianti, M.Si., Ak.  
Dra. Ec. Nurtjahja Moegni, M.Si., M.Si.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penyusunan tesis ini terwujud bukan secara tiba-tiba, tetapi merupakan suatu hasil kerja keras, dan tentu saja berkat dukungan dari berbagai pihak yang sangat berarti. Oleh karena itu pada kesempatan ini, pertama-tama saya panjatkan puji syukur kehadiran Allah S.W.T. atas berkat rahmat-Nya sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Tak lupa pula ucapan terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya terhadap semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, telah memberikan dorongan, bimbingan, serta memberikan saran terhadap penyusunan tesis ini.

Akan tetapi ada sejumlah orang yang secara khusus sangat saya hargai perannya, yaitu terima kasihku pada istriku dan anakku tersayang yang telah begitu pengertian dan sabar memberikan dorongan. Juga terima kasih tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya ucapkan kepada Dian Ekowati, Dra, Msi, M. APP, M. Com sebagai pembimbing yang penuh perhatian dan kesabarannya telah memberikan dorongan, bimbingan, dan saran.

Dengan selesainya tesis ini, perkenankanlah saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Rektor Universitas Airlangga Prof. Dr. Med. Purhito, dr atas kesempatan yang diberikan kepada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program Magister.

2. Direktur dan Wakil Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga atas kesempatan yang diberikan kepada saya untuk menjadi mahasiswa pada program Pascasarjana Universitas Airlangga.
3. Tak lupa pula dosen-dosen di lingkungan Pascasarjana yang telah memberikan ilmu dan dukungan morilnya.
4. Juga teriring ucapan terima kasih kepada Bapak, Ibu, dan Saudara-saudaraku yang tersayang untuk ikut memberikan dorongan moril dan materiil dalam menyelesaikan tesis ini.

Surabaya, Juli 2005

Sulaiman

**FAKTOR-FAKTOR KONFLIK DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA:  
STUDI KASUS PADA UNIT UNIT KERJA DI KANTOR PELAYANAN BEA  
DAN CUKAI TIPE A KHUSUS TANJUNG PERAK SURABAYA**

**SULAIMAN  
0903106221**

**RINGKASAN**

Robbins (2002: 93) mengemukakan bahwa kondisi yang menciptakan kesempatan munculnya konflik dibagi dalam tiga kategori umum, yaitu komunikasi, struktur dalam tim/ unit kerja, dan variabel pribadi. Komunikasi berpengaruh terhadap konflik karena adanya penyimpangan komunikasi dari saluran formal atau yang sudah ditetapkan sebelumnya. Hal seperti ukuran tim/ unit kerja dan derajat spesialisasi anggota yang tinggi akan dapat meningkatkan persaingan dalam tim/ unit kerja untuk mendapatkan kendali sumber daya dan teritori. Selain itu, perbedaan karakteristik antar anggota tim/ unit kerja merupakan sumber potensial dalam menciptakan konflik.

Konflik yang timbul tersebut dapat merupakan masalah serius dalam organisasi di mana konflik dapat mempengaruhi kinerja tim/ unit secara keseluruhan. Untuk mencapai tingkat kinerja yang diinginkan maka perlu diketahui sampai sejauh mana tingkat konflik yang terjadi dalam organisasi agar sebuah organisasi dapat mencapai kinerja yang optim/ unital.

Penelitian ini melakukan dua studi. Pertama, yaitu menganalisis apakah faktor komunikasi, struktur tim/ unit kerja, dan nilai pribadi mempengaruhi tingkat konflik intra tim/ unit kerja. Kedua, yaitu menganalisis pengaruh tingkat konflik terhadap kinerja tim/ unit.

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya dengan menggunakan sampel sejumlah 30 tim/ unit kerja dari 41 tim/ unit kerja yang terdapat pada instansi tersebut. Model analisis yang digunakan untuk mendukung studi pertama adalah model regresi linear berganda, sedangkan untuk studi kedua dengan menggunakan model regresi non linear.

Hasil penelitian untuk studi pertama berdasarkan hasil uji t dan uji F, disimpulkan bahwa semua faktor yang digunakan berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun secara simultan terhadap tingkat konflik intra tim/ unit kerja karena memiliki nilai signifikansi (*probability;p*) <  $\alpha = 0,05$ ; sehingga disimpulkan bahwa hipotesis H0 ditolak dan menerima hipotesis alternatif H1 dengan factor komunikasi yang berpengaruh dominant terhadap tingkat konflik intra tim/ unit kerja. Selain itu, hubungan diperoleh hubungan yang sangat kuat antara factor komunikasi, struktur tim/ unit kerja, dan nilai pribadi dengan tingkat konflik yang ditunjukkan dengan koefisien determinasi (*R Square*) = 71,0%.

Sedangkan hasil penelitian untuk studi kedua berdasarkan hasil uji F, diperoleh nilai F hitung sebesar 3,5554 dengan signifikansi F  $0,0426 < \alpha = 0,05$



sehingga model regresi non linear yang diperoleh dapat dipakai untuk memprediksi tingkat kinerja tim/ unit. Puncak parabola yang mengindikasikan tingkat konflik optim/ unital menunjukkan bahwa tingkat kineja tertinggi (3,82) diperoleh pada saat nilai konflik sebesar 2,42.

Kata kunci : konflik, komunikasi, struktur tim/unit kerja, nilai pribadi, kinerja.

**CONFLICT'S FACTORS AND ITS IMPACT TO THE PERFORMANCE :  
CASE STUDY AT KANTOR PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE A KHUSUS  
TANJUNG PERAK SURABAYA**

**SULAIMAN  
090310622L**

**SUMMARY**

Robbins (2002: 93) proposes that condition that creates opportunity of conflict appearance divided into three categories that are communications, teamwork's structure, and the personal value. Communication deviation from formal or its specified channel caused conflict in teamwork. Matter like teamwork size and degree of member specialization will be able to improve emulation in teamwork to get control and territory resource. Others, characteristic difference between members in teamwork represent potential source to create conflict

Conflict can represent a serious problem in teamwork where conflict can influence the performance of organization as a whole. To reach the level of performance that desired, hence it is important to know how far conflict happened in teamwork in order to reach optimal performance and factors that influenced significantly to conflict that exist in an teamwork.

This research conducts two studies. First, its analysing factors influencing conflict intra teamwork which indicated by communications factor, teamwork structure, and the personal value. Second, it's analysing the influence of conflict to the team performance.

This research conducted at Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya by using 30 samples of teamwork that randomized from 41 population teamwork on the institution. Model analysis use to support first study is linear regression, while for the second study use non linear regression.

Result of research for the first study pursuant to result t test and F test, concluded that factors used in the model have a significant effect either through partial and simultaneously to conflict intra teamwork that shown by significant t (probability) = 0, 05; its also concluded that H0 hypothesis refused and accept alternative hypothesis H1 with communication factor have dominant value in influencing conflict intra teamwork. Meanwhile, it's found that there was a strong relation of communication, teamwork structure, and personal value factors with the conflict level that shown by determination coefficient (R Square) = 71, 0%.

While result for the second study pursuant to the result F test, obtained calculate F 3,5554 with significant F 0,0426 < 0,05, shows that the non linear regression model usable to predict team performance. Parabolic peak that indicate

optimal conflict in highest performance (3, 82) obtained when level conflict reach in 2, 42 value.

Keyword : conflict, communications, teamwork, personal value, performance

**FAKTOR-FAKTOR KONFLIK DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA:  
STUDI KASUS PADA UNIT UNIT KERJA DI KANTOR PELAYANAN BEA  
DAN CUKAI TIPE A KHUSUS TANJUNG PERAK SURABAYA**

**SULAIMAN  
090310622L**

**ABSTRAK**

Permasalahan yang sering muncul dalam kerjasama tim/ unit dalam suatu organisasi adalah konflik yang timbul dalam tim/ unit kerja. Konflik dapat merupakan masalah serius dalam organisasi dimana konflik dapat mempengaruhi kinerja tim/ unit secara keseluruhan. Untuk mencapai tingkat kinerja yang diinginkan maka perlu diketahui sampai sejauh mana tingkat konflik yang terjadi dalam organisasi agar sebuah organisasi dapat mencapai kinerja yang optimal dan perlu diketahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi secara signifikan dari konflik yang ada di suatu organisasi.

Penelitian ini melakukan dua studi. Pertama, yaitu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat konflik intra tim/ unit kerja yang diindikasikan oleh faktor komunikasi, struktur tim/ unit kerja, dan nilai pribadi. Kedua, yaitu menganalisis pengaruh tingkat konflik terhadap kinerja tim/ unit.

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya dengan menggunakan sampel sejumlah 30 tim/ unit kerja dari 41 tim/ unit kerja yang terdapat pada instansi tersebut. Model analisis yang digunakan untuk mendukung studi pertama adalah model regresi linear berganda, sedangkan untuk studi kedua dengan menggunakan model regresi non linear.

Hasil penelitian untuk studi pertama berdasarkan hasil uji t dan uji F, disimpulkan bahwa semua faktor yang digunakan berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun secara simultan terhadap tingkat konflik intra tim/ unit kerja karena memiliki *significant t (probability;p) <  $\alpha = 0,05$* ; sehingga disimpulkan bahwa hipotesis H<sub>0</sub> ditolak dan menerima hipotesis alternatif H<sub>1</sub> dengan koefisien determinasi (R Square) = 71,0%. Sedangkan hasil penelitian untuk studi kedua berdasarkan hasil uji F, diperoleh nilai F hitung sebesar 3,5554 dengan signifikansi  $F 0,0426 < \alpha = 0,05$  sehingga model regresi non linear yang diperoleh dapat dipakai untuk memprediksi tingkat kinerja tim/ unit.

**CONFLICT'S FACTORS AND ITS IMPACT TO THE PERFORMANCE :  
CASE STUDY AT KANTOR PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE A KHUSUS  
TANJUNG PERAK SURABAYA**

**SULAIMAN  
090310622L**

**ABSTRACT**

Problem that often emerges in teamwork of organization is conflict. Conflict can represent a serious problem in teamwork where conflict can influence the performance of organization as a whole. To reach the level of performance that desired, hence it is important to know how far conflict happened in teamwork in order to reach optimal performance and factors that influenced significantly to conflict that exist in an teamwork.

This research conducts two studies. First, its analysing factors influencing conflict intra teamwork which indicated by communications factor, teamwork structure, and the personal value. Second, it's analysing the influence of conflict to the team performance.

This research conducted at Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya by using 30 samples of teamwork that randomized from 41 population teamwork on the institution. Model analysis used to support first study is linear regression, while for the second study use non linear regression.

Result of research for the first study pursuant to result test t and test F, concluded that factors used in the model have a significant effect either through partial and simultaneously to conflict intra teamwork that shown by significant t (probability) = 0, 05; its also concluded that H0 hypothesis refused and accept alternative hypothesis H1 with determination coefficient (R Square) = 71, 0%. While result for the second study pursuant to the result test F, obtained calculate F 3,5554 with significant F 0,0426 < 0,05, shows that the non linear regression model usable to predict team performance.

## DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan .....	i
Sampul Dalam .....	ii
Prasyarat Gelar .....	iii
Persetujuan .....	iv
Penetapan Panitia.....	v
Ucapan terima kasih .....	vi
Ringkasan.....	viii
Summary .....	ix
Abstrak .....	x
Abstract.....	xi
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR DIAGRAM .....	xviii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
 <b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....</b>	 <b>7</b>
2.1. Landasan Teori .....	7
2.1.1. Kinerja.....	7
2.1.1.1. Kegunaan dan Keuntungan Penilaian Kinerja.....	8
2.1.1.2. Kinerja Organisasi .....	10
2.1.2. Konflik Organisasi.....	12
2.1.2.1. Pengertian Konflik.....	12
2.1.2.2. Peran Konflik dalam organisasi modern .....	19
2.1.2.3. Jenis-Jenis Konflik.....	20

2.1.2.4.	Proses Konflik .....	22
2.1.3.	Komunikasi .....	24
2.1.3.1.	Peranan dan Tujuan Komunikasi .....	25
2.1.3.2.	Proses Komunikasi.....	26
2.1.3.3.	Komunikasi Organisasi.....	27
2.1.3.3.1.	Komunikasi Internal.....	27
2.1.3.3.2.	Komunikasi Eksternal .....	28
2.1.3.3.3.	Macam-macam cara dalam melaksanakan komunikasi.....	28
2.1.4.	Tim/ Unit Kerja.....	30
2.1.4.1.	Penciptaan Tim Berkinerja-Tinggi .....	32
2.1.4.2.	Faktor-Faktor Struktur dalam Tim Kerja Penyebab Potensial Terjadinya Konflik.....	35
2.1.5.	Nilai/Preferensi Individu .....	36
2.1.5.1.	Pentingnya Nilai .....	37
2.1.5.2.	Sumber Sistem Nilai .....	37
2.1.5.3.	Tipe Nilai.....	38
2.1.6.	Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja.....	39
2.1.7.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Konflik.....	42
<b>BAB 3</b>	<b>KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....</b>	<b>44</b>
3.1.	Kerangka Konseptual .....	45
3.2.	Hipotesis .....	45
<b>BAB 4</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>47</b>
4.1	Pendekatan Penelitian.....	47
4.2	Identifikasi Variabel .....	47
4.3	Definisi Operasional.....	48
4.4	Jenis dan Sumber Data.....	56
4.5	Prosedur Penentuan Sampel.....	58
4.6	Prosedur Pengumpulan Data.....	58

4.7	Teknik Analisis .....	59
<b>BAB 5</b>	<b>HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN .....</b>	<b>66</b>
5.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	66
5.1.1.	Sejarah Bea dan Cukai .....	66
5.1.2.	Struktur Organisasi .....	67
5.1.3.	Tugas dan Fungsi Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak.....	69
5.2.	Deskripsi Karakteristik Responden .....	71
5.3.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner .....	75
5.4.	Deskripsi Jawaban Responden .....	78
5.4.1.	Variabel Komunikasi (X1).....	79
5.4.2.	Variabel Struktur Tim/ Unit Kerja (X2).....	82
5.4.3.	Variabel Nilai Pribadi (X3) .....	89
5.4.4.	Variabel Tingkat Konflik Intra Tim/ Unit Kerja (Z) .....	107
5.4.5.	Variabel Tingkat Kinerja Tim/ Unit Kerja (Y).....	113
5.5.	Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Konflik Intra Tim Kerja.....	116
5.5.1.	Pembuktian Hipotesis Pengaruh Variabel Bebas Terhadap Tingkat Konflik Intra Tim Kerja.....	119
5.5.1.1.	Pengaruh Secara Simultan/Bersama-sama .....	119
5.5.1.2.	Pengaruh Secara Parsial .....	121
5.5.1.3.	Pembuktian Asumsi Klasik Model Regresi.....	122
5.5.1.3.1.	Gejala Multikolinearitas.....	122
5.5.1.3.2.	Heteroskedastisitas.....	123
5.5.1.3.3.	Autokorelasi .....	124
5.6.	Analisis Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Tim .....	124
5.6.1.	Pembuktian Asumsi Klasik Model Regresi.....	129
5.6.1.1.	Gejala Multikolinearitas.....	129
5.6.1.2.	Heteroskedastisitas.....	130
5.6.1.3.	Autokorelasi .....	131



BAB 6	PEMBAHASAN .....	132
6.1.	Studi 1 (Pengaruh Faktor Komunikasi, Struktur Tim/ Unit Kerja dan Nilai Pribadi terhadap Konflik Intra Tim/ Unit Kerja)...	133
6.2.	Studi 2 (Pengaruh Tingkat Konflik Intra Tim/ Unit Kerja terhadap Kinerja Tim/ Unit Kerja) .....	138
BAB 7	KESIMPULAN DAN SARAN.....	142
7.1.	Kesimpulan .....	143
7.2.	Saran .....	143

DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1 Deskripsi Sampel Tim/ Unit Kerja .....	71
Tabel 5.2 Uji Validitas Variabel-Variabel Pertanyaan Pada Kuesioner .....	76
Tabel 5.3 Uji Reliabilitas Variabel-Variabel Pertanyaan Pada Kuesioner....	78
Tabel 5.4 Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda.....	117
Tabel 5.5 Matriks Koefisien Korelasi Pearson Variabel.....	123
Tabel 5.6 Nilai Korelasi Rank Spearman Hasil Uji Gejala Heteroskedastisitas .....	123
Tabel 5.7 Hasil Perhitungan Regresi Non-Linear .....	123
Tabel 5.8 Pengelompokkan Tingkat Konflik .....	130
Tabel 5.9 Pengelompokkan Tingkat Kinerja.....	130
Tabel 5.10 Kinerja * Konflik Crosstabulation.....	131
Tabel 6.3 Kinerja * Konflik Crosstabulation.....	140

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Proses Konflik .....	22
Gambar 2.2 Kontinum Intensitas Konflik.....	23
Gambar 2.3 Konflik Dan Kinerja Unit .....	42
Gambar 3.1 Skema Kerangka Konseptual Studi I.....	44
Gambar 3.2 Skema Kerangka Konseptual Studi II.....	45
Gambar 4.1 Daerah Penerimaan Dan Penolakan Hipotesis.....	59
Gambar 4.2 Daerah Penerimaan Dan Penolakan Hipotesis.....	59
Gambar 4.3 Konflik Dan Kinerja Unit .....	60
Gambar 4.4 Daerah Penerimaan Dan Penolakan Hipotesis.....	62
Gambar 4.5 Daerah Penerimaan Dan Penolakan Hipotesis.....	62
Gambar 5.1 Bagan Organisasi Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A .....	66
Gambar 5.2 Hubungan Antara Tingkat Konflik dan Kinerja Tim/ Unit Kerja	126
Gambar 6.1 Hubungan Antara Tingkat Konflik dan Kinerja Tim/ Unit Kerja	139

## DAFTAR DIAGRAM

		Halaman
Diagram	5.1	Deskripsi Karakteristik Usia Responden ..... 69
Diagram	5.2	Deskripsi Karakteristik Golongan Responden ..... 74
Diagram	5.3	Deskripsi Karakteristik Jenis Kelamin Responden ..... 76
Diagram	5.4	Adanya Keterbatasan dalam Penyampaian Pendapat, Gagasan, ataupun Ide dalam Tim/ Unit Kerja ..... 77
Diagram	5.5	Pengkomunikasian Perintah Pimpinan Tim dengan Jelas kepada Anggota ..... 78
Diagram	5.6	Intensitas Komunikasi Antar Anggota Tim ..... 79
Diagram	5.7	Ukuran Tim/ Unit Kerja ..... 80
Diagram	5.8	Perbedaan Ketrampilan Kemampuan Pemecahan Masalah, Pengambilan Keputusan, dan Kemampuan Analisis Antar Anggota Tim ..... 81
Diagram	5.9	Dorongan untuk Berpartisipasi dalam Setiap Kegiatan Tim..... 82
Diagram	5.10	Pertanggung Jawaban Anggota Atas Tugas yang Diemban ..... 83
Diagram	5.11	Kesesuaian Tujuan Tim dengan Kepribadian Anggota Tim..... 84
Diagram	5.12	Pengawasan yang Ketat oleh Pemimpin Atas Tugas yang Dilakukan Anggota..... 85
Diagram	5.13	Masalah Keadilan dalam Sistem Imbalan..... 86
Diagram	5.14	Perbandingan Apa Yang Didapat Dari Pekerjaan Dengan Yang Diharapkan (Ambisius)..... 87
Diagram	5.15	Kegemaran Responden Dalam Membaca Buku-Buku Tentang Ilmu Pengetahuan (Berpikiran Luas) ..... 88
Diagram	5.16	Keyakinan Responden Mengenai Kemampuan Yang Dimiliki Untuk Melakukan Pekerjaan Yang Diberikan (Kapabel)..... 89
Diagram	5.17	Sikap Responden Dalam Melakukan Pekerjaan..... 90
Diagram	5.18	Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Suka Akan Kerapian..... 91

Diagram	5.19	Keberanian Responden Dalam Mempertahankan Keyakinan Yang Dimiliki .....	92
Diagram	5.20	Kepribadian Responden Mengenai Sifat Pemaaf.....	93
Diagram	5.21	Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Suka Membantu ...	94
Diagram	5.22	Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Jujur .....	95
Diagram	5.23	Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Imajinatif Dengan Suka Melakukan Hal-Hal Baru.....	96
Diagram	5.24	Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Tidak Suka Menggantungkan Diri Kepada Orang Lain (Berdikari) ...	97
Diagram	5.25	Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Intelektual dalam Memberikan Sumbangan Pikiran, Gagasan, atau Ide kepada Pimpinan.....	98
Diagram	5.26	Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Rasional dalam Melakukan Pekerjaan .....	99
Diagram	5.27	Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Saling Menyayangi Antar Anggota Tim.....	100
Diagram	5.28	Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Patuh Terhadap Pimpinan .....	101
Diagram	5.29	Kepribadian Responden Berdasarkan Kesopanan.....	102
Diagram	5.30	Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Tanggung Jawab.	103
Diagram	5.31	Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Kendali-Diri .....	104
Diagram	5.32	Konflik Dalam Tim Kerja Yang Ditandai Dengan Upaya Terang-Terangan Untuk Menghancurkan Pihak Lain .	105
Diagram	5.33	Konflik Dalam Tim Kerja Yang Ditandai Dengan Serangan Fisik Yang Agresif .....	106
Diagram	5.34	Konflik Dalam Tim/ Unit Kerja Yang Ditandai Dengan Adanya Ancaman Dan Ultimatum.....	107
Diagram	5.35	Konflik Dalam Tim/ Unit Kerja Yang Ditandai Dengan Serangan Verbal Yang Tegass .....	108
Diagram	5.36	Konflik Dalam Tim/ Unit Kerja Yang Ditandai Dengan Pertanyaan Atau Tantangan Terang-Terangan Terhadap	

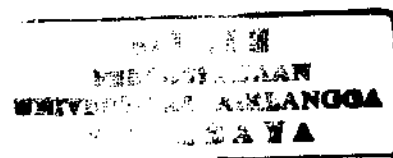
	Pihak Lain .....	109
Diagram 5.37	Konflik Dalam Tim/ Unit Kerja Yang Ditandai Dengan Adanya Ketidakpastian Atau Salah Paham Kecil.....	110
Diagram 5.38	Penyelesaian Program Kerja Oleh Anggota Tim Yang Sesuai Dengan Rencana .....	111
Diagram 5.39	Kemampuan Anggota Tim Dalam Melaksanakan Pekerjaan Secara Sempurna Dan Tanpa Hambatan- Hambatan Yang Berarti .....	112
Diagram 5.40	Kemampuan Anggota Tim Dalam Beradaptasi Dengan Perubahan Aturan Dalam Pekerjaan .....	113
Diagram 5.41	Peningkatan Kemampuan Belajar Dalam Tim .....	114

**BAB 1****PENDAHULUAN****1.1. Latar Belakang**

Perubahan lingkungan organisasi baik itu eksternal dan internal pada dasawarsa terakhir telah membawa organisasi pada kompetisi yang sangat ketat dengan persaingan di lingkungan global. Konsekwensi persaingan yang sangat kompetitif ini mengharuskan para manajer mengetahui bagaimana cara organisasi beroperasi, keunggulan apa yang dimiliki dan bagaimana memenangkan persaingan yang ada dengan segala sumberdaya yang dimiliki saat ini.

Kinerja, efektifitas dan efisiensi yang dicapai suatu organisasi merupakan beberapa komponen penting dalam perkembangan organisasi. Di era globalisasi ini tuntutan terhadap peningkatan kinerja bukan saja sebagai faktor penting akan tetapi menjadi salah satu faktor yang dapat menentukan sebuah organisasi tetap eksis dan berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat saat ini. Kinerja yang baik dapat dicapai dengan dukungan kerjasama yang solid di antara personil organisasi sehingga masing-masing bagian dalam organisasi dapat menjalankan fungsinya secara optimal.

Permasalahan yang sering muncul dalam kerjasama tim dalam suatu organisasi adalah konflik yang timbul dalam kelompok. Konflik dapat merupakan masalah serius dalam organisasi dimana konflik dapat mempengaruhi kinerja tim secara keseluruhan. Menurut Robbins (1996: 124), konflik didefinisikan sebagai suatu proses yang mulai bila suatu pihak merasa bahwa suatu pihak lain telah



mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang diperhatikan pihak pertama.

Konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak (Handoko, 2003: 346). Konflik dapat berbentuk reaksi dari sikap yang lunak hingga keras dan terbuka. Disamping itu, sumber konflik sangat beragam dan pada umumnya merujuk pada 2 dimensi yang meliputi (Handoko, 2003: 347):

- a. Dimensi Fundamental (biasanya dipengaruhi oleh aspek budaya dan ideologi serta berhubungan dengan masalah identitas).
- b. Dimensi Instrumental (biasanya dipengaruhi oleh aspek politik dan ekonomi serta berhubungan dengan masalah instrumental dan material).

Konflik dapat pula bersifat konkrit dan dapat pula bersifat abstrak. Konflik yang bersifat konkrit pada umumnya cenderung mudah diupayakan alternatif solusi yang tepat. Sebaliknya konflik abstrak relatif lebih sulit untuk diupayakan solusinya. Konflik dapat terjadi di luar organisasi maupun di dalam organisasi. Begitu pula konflik dapat terjadi antar individu maupun antar kelompok.

Menurut Robbins (1996:125), beberapa pandangan terhadap konflik dalam organisasi dibedakan dalam tiga pemahaman tentang pengaruh konflik yakni pandangan tradisional, hubungan manusia dan pandangan interaksionis. Pandangan tradisional melihat bahwa konflik yang terjadi dalam suatu kelompok sebagai sesuatu yang buruk dan harus dihindari sebisa mungkin. Konflik dilihat sebagai suatu hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk dalam organisasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan antara orang-orang dan kegagalan para



pimpinan terhadap kebutuhan dan aspirasi para bawahan. Sedangkan dalam konteks hubungan manusia konflik dipandang sebagai fenomena yang wajar dalam suatu kelompok. Pandangan yang ketiga yakni interaksionis berpendapat bahwa konflik yang berkelanjutan diperlukan dalam skala minimum untuk menjaga tingkat kreativitas, tingkat kinerja dan menumbuhkan rasa kritis diri dari anggota kelompok dalam organisasi. Berdasarkan beberapa pandangan ini, konflik tidak sepenuhnya bersifat negatif pada tahap tertentu perbedaan pendapat diperlukan untuk memacu kinerja organisasi (Robbins, 1996: 125).

Konflik yang terjadi perlu diidentifikasi dan diupayakan jalan keluar sehingga tingkat konflik yang terjadi tidak semakin tinggi dan tak terkendali. Proses pendefinisian dan pengukuran konflik adalah proses yang secara sistematis mengumpulkan informasi mengenai tinggi rendahnya konflik yang terjadi. Panduan yang digunakan adalah tingkat stress yang dialami oleh pegawai, data-data dari para responden untuk menspesifikasi proses konflik yang terjadi.

Robbins (2002: 93) mengemukakan bahwa kondisi yang menciptakan kesempatan munculnya konflik dibagi dalam tiga kategori umum, yaitu komunikasi, struktur tim/ unit kerja, dan variabel pribadi. Proses penyaring yang terjadi ketika informasi dilewatkan di antara anggota-anggota dan penyimpangan komunikasi dari saluran formal atau yang sudah ditetapkan sebelumnya, menawarkan kesempatan yang potensial bagi timbulnya konflik. Salah satu mitos utama yang disandang oleh kebanyakan masyarakat adalah bahwa komunikasi yang buruk merupakan alasan utama dari konflik-konflik (Robbins, 2002: 93).

Faktor penyebab lain dari konflik adalah struktur dari tim/ unit kerja. Makin besar kelompok dan makin terspesialisasi kegiatannya, makin besar kemungkinan terjadinya konflik. Makin besar ambiguitas dalam mendefinisikan secara cermat letak tanggung jawab untuk tindakan, makin besar potensi timbulnya konflik. Faktor pribadi juga menjadi salah satu penyebab konflik. Faktor pribadi ini mencakup sistem nilai individual tiap orang dan karakteristik kepribadian yang menyebabkan idiosinkrasi dan perbedaan individual. Perbedaan sistem nilai merupakan sumber yang penting guna menciptakan potensial untuk konflik (Robbins, 2002: 95).

Konflik menurut Gitosudarmo dan Sudita (1997: 99) ada dua, yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang terjadi bermanfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi organisasi. Sebaliknya, konflik disfungsional berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang merusak atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi yang berdampak pada menurunnya prestasi organisasi.

Untuk mencapai tingkat kinerja yang diinginkan maka perlu diketahui sampai sejauh mana tingkat konflik yang terjadi dalam organisasi agar sebuah organisasi dapat mencapai kinerja yang optimal dan perlu diketahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi secara signifikan dari konflik yang ada di suatu organisasi. Keberadaan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak sebagai salah satu instansi publik memiliki beberapa alasan untuk kami pilih sebagai obyek penelitian yaitu (1) Sifat pekerjaan di Bea dan Cukai selain sebagai kantor pelayanan juga menyelenggarakan pengawasan, (2) Sebagai

institusi pelayanan berinteraksi dengan pihak market forces, (3) komputerisasi yang diterapkan menimbulkan kesenjangan keterampilan antara pegawai tua dan muda, serta (4) Ritme kerja yang cepat karena pengguna jasa menghendaki pelayanan cepat untuk menghindari *high cost economics*.

### **1. 2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah, ditetapkan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- (a) Apakah variabel komunikasi, struktur tim/ unit kerja dan nilai pribadi/ individu berpengaruh terhadap konflik yang terjadi di unit-unit kerja pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya selama ini?
- (b) Apakah konflik yang terjadi di organisasi berpengaruh terhadap kinerja yang dicapai oleh organisasi?

### **1. 3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah dalam penelitian ini, tujuan penelitian ini adalah:

- (a) Menganalisis pengaruh variabel komunikasi, struktur tim/ unit kerja dan nilai pribadi/ individu terhadap konflik yang terjadi di unit-unit pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya.
- (b) Menganalisis pengaruh konflik yang terjadi di organisasi terhadap kinerja yang dicapai oleh organisasi.

#### 1. 4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan bagi beberapa pihak antara lain:

1. Bagi Institusi Pendidikan, diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang pengembangan sumber daya manusia dan pembangunan. Selain itu juga diharapkan penelitian ini akan membantu pihak-pihak yang tertarik untuk melakukan penelitian dengan topik yang sama yang berkorelasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan tema-tema mengenai konflik dan kinerja.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan rujukan bagi pimpinan organisasi dan pihak-pihak terkait (*stakeholder*) dalam menentukan penyelesaian konflik dan manajemen konflik yang terjadi di organisasi.
3. Bagi penulis, diharapkan penelitian ini menjadi sarana untuk mengevaluasi sampai sejauh mana ilmu yang didapat diimplementasikan di dunia nyata, terutama yang berkaitan dengan konflik, penyebab dan implikasinya terhadap kinerja.

## BAB 2

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. Kinerja

Sebuah organisasi melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penggerak dari organisasi itu adalah sekelompok orang yang berperan aktif dalam upaya pencapaian tujuan. Bila kinerja individu (*individual performance*) baik, maka diharapkan kinerja organisasi akan baik pula.

Baird (1986: 3) mendefinisikan *performance* sebagai:

*"...a process that unfold over a period of time. Performance is action composed of many components, not a result that happens at one point of time. If we are to manage performance, we must manage the action: the verb and not of noun. The outcome (the noun) the actual result is what happens because of how we manage the process. Performance management is a continuous process of working with people to accomplish desires result"*.

Byars dan Rue (1995: 485) mendefinisikan *performance* sebagai,

*"The degree of accomplishment of the tasks that make up an employee's job. It reflects how an employee is full filling the requairements of a job. Often confused with effort, which refers to energy, performance is measured in terms of result to an employee's accomplishment of assigned tasks"*. Definisi dari Bernandian dan Russel (1993: 379) yang mengatakan *performance* sebagai *"...record of outcome produces on a specified job function organisasi activity during a specific time period"* dialih bahasakan Gomes (1997: 135) dengan catatan *outcome* yang

dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu selama suatu periode waktu tertentu". Soeprihanto (1998: 7) mengatakan bahwa kinerja seorang karyawan adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standart, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. As'ad (1998: 8) memberi batasan kriteria kerja sebagai tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Dari beberapa teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan dalam suatu periode waktu tertentu atas pekerjaan yang telah dilakukannya.

#### 2.1.1.1. Kegunaan dan Keuntungan Penilaian Kinerja

Werther dan Davis (1996: 342) menyebutkan sebelas kegunaan dari penilaian kinerja bagi organisasi, yaitu:

1. Peningkatan Kinerja (*performance improvement*)  
Umpan balik yang diharapkan dari para karyawan, manajer, dan ahli-ahli manajemen sumber daya manusia berupa tindakan atau aktivitas yang dapat meningkatkan kinerja yang bersangkutan.
2. Penyesuaian Kompensasi (*compensation adjustment*)  
Penilaian kinerja membantu manajemen yang terlibat dalam pembuatan keputusan mengenai siapa yang harus menerima kenaikan gaji.
3. Keputusan Penempatan (*placement decision*)  
Aktivitas-aktivitas penempatan jabatan seperti promosi, transfer, dan demosi diputuskan berdasarkan kinerja individu.
4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan (*training and development needs*)  
Hasil dari penilaian kinerja karyawan merupakan masukan indikatif bagi departemen sumber daya manusia untuk merencanakan program pelatihan dan pengembangan karyawan.
5. Perencanaan dan Pengembangan Karier (*career planning and development*)  
Hasil dari penilaian karyawan juga menjadi masukan bagi proses perencanaan dan pengembangan karier.
6. Memperbaiki Kekurangan Dalam Proses Staffing (*staffing process deficiencies*)

Baik atau buruknya kinerja mencerminkan kuat atau lemahnya prosedur penyusunan staff (*staffing*) dalam departemen sumber daya manusia.

7. Memperbaiki Kesalahan Informasi (*information inaccuracies*)  
Rendahnya hasil dari penilaian kinerja mengindikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, atau bagian-bagian lainnya dalam sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. Menganalisis Kesalahan Dalam Desain Pekerjaan (*job design errors*)  
Hasil dari penilaian kinerja dapat menjadi alat untuk menganalisis kesalahan-kesalahan dalam desain pekerjaan.
9. Memberikan Keputusan Ketenagakerjaan yang Adil (*equal employment opportunity*)  
Hasil dari penilaian kinerja yang akurat akan mengarah pada keputusan-keputusan penempatan yang adil dan tidak diskriminatif
10. Menghadapi Tantangan Eksternal (*external challenges*)  
Penilaian kinerja dapat mengungkapkan faktor-faktor diluar lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja individu, sehingga departemen sumber daya manusia dapat memberikan asistensi yang tepat bagi individu yang bersangkutan.
11. Umpan Balik Bagi Manajemen Sumber Daya Manusia (*feedback to human resources*)  
Baik atau buruknya kinerja karyawan mengindikasikan sejauh mana keberhasilan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan.

Moon (1994: 5-7) membedakan keuntungan-keuntungan penilaian kinerja menjadi tiga hal penting, yaitu:

- 1) Keuntungan bagi karyawan yang dinilai, yaitu menerima umpan balik, kesempatan menyampaikan umpan balik kepada atasan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, kesempatan membicarakan prospek dan promosi karier, tujuan-tujuan penjelasan, diskusi tentang desain kerja, dan keuntungan dari gaji yang dikaitkan dengan kinerja.
- 2) Bagi yang menilai, yaitu umpan balik bagi ternilai, menyusun dan menjelaskan sasaran, identifikasi kebutuhan pelatihan, memperhitungkan kekuatan dan kelemahan tim, menerima umpan balik dengan dapat

manajemen individu atasan sendiri, menggali dan mengatasi masalah, dan mengurangi keluar masuk karyawan.

- 3) Bagi organisasi, yaitu penyempurnaan kinerja melalui komitmen terhadap karyawan, standar setiap manajemen yang baik, perbandingan kebutuhan pelatihan, perencanaan tenaga kerja dan suksesi, dan tes proses seleksi.

#### 2.1.1.2. Kinerja Organisasi

Tujuan penilaian kinerja adalah sebagai alat diagnostik dan proses penilaian terhadap pengembangan individu, tim dan organisasi (Tjiptono dan Diana, 1996). McGill dalam Rachman (1998), menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi potensi. Untuk mencapai dan mempertahankan diperlukan berbagai proses yang bersifat organisasional yang memungkinkan orang maupun program mewujudkan potensi mereka sepenuhnya. Maka itu, kebutuhan untuk mencapai dan mempertahankannya menentukan target kemampuan organisasi. Sependapat dengan pendapat McGill, Cushway (1994) menyatakan bahwa kinerja harus dinilai atas dasar tujuan organisasi secara keseluruhan yang mungkin telah dipecah menjadi beberapa target terpisah yang secara bersama-sama akan memberikan kontribusi bagi tujuan keseluruhan organisasi. Ditambahkannya, bahwa manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan bertemu. Kinerja juga merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur (Swasto, 1996)



Kinerja dapat diukur dari segi efisiensi, efektivitas, serta kesehatan organisasi. Efisiensi mencakup: administrasi; penganggaran; waktu penyelesaian; tenaga pelaksana program; sarana, alat dan bahan. Sedangkan efektivitas mencakup: lebih sempurna dalam mencakup; lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan; lebih meningkatkan kemampuan belajar organisasi.

Suatu tujuan utama belajar organisasional adalah untuk membuat perusahaan lebih adaptif dan lebih mampu mengubah fungsi dan departemen sebagai jawaban terhadap kinerja yang buruk atau perubahan di lingkungan kerja. Terlaksananya tujuan tersebut tergantung pada kaitan antara belajar organisasional dengan tindakan serta tindakan terkait dengan *outcome* yang ditargetkan. Kaitan antara belajar organisasional dan tindakan tidak selalu mudah dibuat. Suatu organisasi mungkin tidak dapat bertindak sesuai pembelajarannya, karena keterbatasan sumberdaya, hambatan politik, sanksi legal, implementasi masalah atau inerti. Hubungan yang dekat antara belajar organisasional dengan perilaku manusia hanya terjadi bila ada sumberdaya yang berlimpah, sistem imbalan yang mendukung dan kelenturan organisasi (Gephart dkk, 1996: 43)

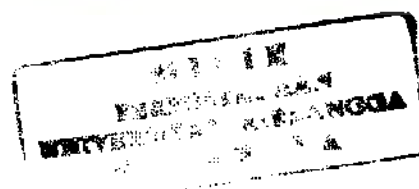
Nevis, Dibella, dan Gould (1990) dalam Gephart dkk. (1996: 45) menunjuk pada beberapa faktor yang mendukung keberhasilan belajar organisasional, yaitu: kompetensi inti yang berkembang dengan baik yang berfungsi sebagai *launch points* bagi barang dan jasa yang baru, sikap yang terus mendukung *value added improvement*, kemampuan untuk memperbaharui atau merevitalisasi pada tingkat dasar seperti saat perusahaan yang telah berhasil memasarkan suatu lini produk baru.

Survei yang dilakukan oleh Yeung, Nason, Ulrich Von Glinov (1992) dalam Gephart dkk (1996: 45) menunjukkan dampak belajar organisasional pada inovasi dan kemampuan bersaing. Survei mereka menemukan bahwa eksperimentasi secara signifikan meningkatkan inovasi tetapi tidak meningkatkan kemampuan bersaing, sedangkan perbaikan yang terus menerus dan pemilikan pengetahuan meningkatkan kemampuan bersaing, tetapi tidak meningkatkan inovasi. Sedangkan hasil laporan Broydell yang dikutip dalam artikel yang sama menunjukkan *outcome* dari upaya belajar organisasional dari *British Insulated Calender Cable* antara tahun 1992-1994 menunjukkan produktivitas karyawan 113%, ketidakhadiran menurun 58%, pertenggaran (*scrap*) menurun hingga 50%, pangsa pasar meningkat 17-40%, dan tingkat pengiriman yang tepat waktu mencapai tingkat yang tinggi.

## 2.1.2. Konflik Organisasi

### 2.1.2.1. Pengertian Konflik

Menurut Handoko (2003: 346), pada hakekatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Sedangkan Robbins (2001: 428) mendefinisikan konflik sebagai: "*a process in which an effort is purposely made by A to offset the effort of B by some form of blocking that will result in frustrating B in attaining his or her goals of furthering his or her interest*". Terjemahan definisi tersebut, yaitu sebuah proses dimana perbuatan yang dilakukan oleh pihak A menghambat usaha yang dilakukan pihak B dengan cara membuat halangan, yang akhirnya



membuat pihak B merasa frustrasi dalam usahanya untuk mencapai tujuan atau keinginannya. Definisi konflik tersebut mengandung unsur persepsi, hal yang saling berseberangan, dan halangan yang diekspresikan dalam tindakan bertujuan tertentu yang dapat terjadi baik secara tersembunyi maupun terang-terangan.

Berdasarkan tingkatan terjadinya, konflik dapat terjadi pada tingkatan dalam individu (*intradividual*), antar individu (*interpersonal*), antar kelompok (*intergroup*), atau organisasional (Luthans, 1998: 299). Berikut ini sajikan uraian konflik dalam keempat tingkatan tersebut.

**a. Konflik dalam Individu**

Di dalam diri tiap individu biasanya terdapat hal-hal berikut ini: (1) sejumlah kebutuhan dan peran, (2) sejumlah cara untuk mengekspresikan pendorong keinginan dan peran-peran, (3) beberapa jenis halangan yang ada di antara pendorong keinginan dan tujuan, dan (4) aspek positif dan negatif yang ada dalam mencapai tujuan. Keseluruhan hal tersebut seringkali bertujuan ke konflik. Konflik dalam individu dapat dianalisis dari sudut pandang yang berkaitan dengan frustrasi, tujuan, dan peran (Luthans, 1998: 299)

**1. Konflik yang terkait dengan Frustrasi**

Frustrasi terjadi ketika motivasi seseorang dihambat sebelum orang tersebut dapat meraih tujuan yang diinginkannya. Hambatan tersebut dapat terbuka (di luar diri) atau tersembunyi (dalam diri, atau mental sosiopsikologis). Normalnya, frustrasi kemudian memicu kepada serangkaian mekanisme pertahanan yang dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori besar, yaitu agresi, penarikan diri (*withdrawal*), fiksasi (*fixation*), atau kompromi.

Misalnya pada seseorang yang sedang haus, namun ia dihalangi oleh pintu yang tertutup rapat, sebagai penghambat untuk mendapatkan air yang dinginkannya. Mekanisme pertahanan untuk menembus pintu tersebut dapat dilakukan dalam empat kelompok kategori di atas, yaitu menendang pintu (agresi), mundur (*withdrawal*), meneruskan usaha untuk membuka pintu (fiksasi), atau mengganti dengan tujuan lain, misalnya dengan mencoba melompat jendela (Luthans, 1998: 299-300).

## 2. Konflik yang terkait dengan tujuan

Sumber konflik lain bagi individu yaitu suatu tujuan yang mempunyai kandungan baik positif maupun negatif. Jika frustrasi, keinginan telah dihambat sebelum tujuan tercapai, maka pada konflik tujuan, dua atau lebih keinginan saling penghambat satu sama lain. Konflik tujuan dapat dibedakan menjadi tiga tipe yaitu (Luthans, 1998: 302):

- a. Konflik pendekatan-pendekatan, dimana seseorang termotivasi untuk mendekati dua atau lebih tujuan positif baginya namun bersifat saling eksklusif. Contohnya yaitu seorang pencari kerja yang mendapatkan dua kesempatan kerja yang menarik baginya, menyebabkan konflik yang mengharuskan untuk memilih salah satunya
- b. Konflik pendekatan-penghindaran, dimana seseorang termotivasi untuk mendekati suatu tujuan dan pada waktu yang sama juga termotivasi untuk menghindari tujuan tersebut. Satu tujuan mengandung baik karakteristik positif dan negatif bagi individu.

c. Konflik penghindaran-penghindaran, di mana seorang individu termotivasi untuk menghindari dua atau lebih tujuan negatif baginya namun saling eksklusif.

d. Konflik peran dan Ambuigitas

Luthans (1998: 305) mendefinisikan peran sebagai suatu posisi yang mempunyai pengharapan yang berasal dari norma-norma yang ada di masyarakat. Masyarakat yang hidup dalam sebuah masyarakat memiliki serangkaian peran yang saling berganti selama hidupnya. Peran-peran sosial tersebut dapat berupa peran sebagai anak, pelajar sekolah, kekasih, suami atau istri, orang tua, maupun kakek atau nenek. Tiap tersebut memiliki harapan tersendiri yang dilekatkan padanya oleh masyarakat untuk dilakukan.

Disamping menjalankan peran-peran tersebut secara individual, manusia dewasa dalam masyarakat modern juga menjalankan berbagai peran lain di waktu yang bersamaan. Ia, pria maupun wanita, dapat berperan sebagai suami atau istri, orangtua, anak (Dari orang tua berusia lanjut), karyawan atau manajer, anggota kelompok keagamaan, anggota rukun tetangga, dan lain-lain. Peran-peran tersebut tidak jarang saling menimbulkan konflik.

Luthans (1998: 306) membagi konflik peran ke dalam tiga bentuk, yaitu:

1. Konflik antar kepribadian individu dan harapan akan perannya oleh lingkungan. Misalnya, seorang karyawan bagian produksi yang juga anggota serikat pekerja dipromosikan untuk memimpin sebuah tim produksi. Pemimpin baru ini mempunyai kepercayaan diri yang kurang

bila diharuskan untuk mengawasi karyawannya secara ketat, sementara di lain pihak sifat keras itulah yang diharapkan oleh atasannya yaitu manajer produksi.

2. Konflik dalam peran (*intrarole conflict*). Konflik ini disebabkan oleh harapan yang saling berlawanan mengenai bagaimana sebuah peran yang diberikan kepada seseorang sebaliknya dijalankan. Misalnya, apakah seorang pemimpin tim yang baru harus bersikap otoriter atau demokratis terhadap anggota timnya?
3. Konflik antar peran (*interrole conflict*). Konflik ini berasal dari persyaratan berbeda dari dua atau lebih peran yang harus dilakukan dalam satu waktu. Misalnya, seorang manajer perusahaan yang sudah berkeluarga dituntut untuk mencurahkan perhatiannya demi terus terjaganya kinerja bagus perusahaan, sementara di waktu yang sama ia juga harus mendurahkan waktu dan energi bagi keluarganya agar tetap berjalan harmonis. Mungkin juga di saat yang sama ia harus memperhatikan perawatan orangtuanya yang telah lanjut usia. Dalam hal tersebut di atas, konflik antara pekerjaan dan keluarga sangat mungkin terjadi.

**b. Konflik Antar Individu**

Tingkatan konflik ini memfokuskan pada konflik yang terjadi ketika dua atau lebih individu berinteraksi satu sama lain. Whetten dan Camerron dalam Luthans (1998: 307), menyebutkan bahwa empat sumber konflik antar individu, yaitu:

1. Perbedaan dalam latar belakang tiap individu yang unik
2. Kurangnya informasi. Sumber konflik ini berasal dari retaknya komunikasi dalam organisasi. Berbeda dengan perbedaan antar individu, sumber konflik ini tidak dimasukkan secara emosional ke dalam hati, serta hanya menimbulkan sedikit kemarahan.
3. Ketidaksesuaian peran (*role incompatibility*). Konflik ini bersumber dari konflik peran dalam individu dan konflik antar kelompok. Contohnya, manajer produksi dan manajer penjualan mempunyai fungsi yang saling terkait. Namun, peran seorang manajer produksi adalah dengan menjaga tetap rendahnya persediaan. Di sisi lain, manajer penjualan berperan untuk meningkatkan pendapatan melalui peningkatan penjualan. Manajer penjualan mungkin saja membuat janji pengiriman kepada pelanggan yang tidak sesuai dengan kebijakan tingkat persediaan yang rendah dari bagian produksi. Maka terjadilah konflik.
4. Tekanan lingkungan. Lingkungan yang penuh tekanan, dicirikan oleh kurangnya sumber daya, pemangkasan ukuran perusahaan, tekanan persaingan, maupun tingkat ketidakpastian yang tinggi sangat memungkinkan terjadinya konflik.

**c. Konflik Antar Kelompok**

Konflik antar kelompok terjadi ketika individu dalam sebuah kelompok berinteraksi, secara bersama-sama ataupun sendiri-sendiri, dengan kelompok lain atau anggota kelompok tersebut. Terdapat beberapa penyebab konflik ini, yaitu (Luthans, 1998: 312-313):

1. Persaingan tiap kelompok dalam organisasi
2. Saling ketergantungan antar tugas tiap kelompok
3. Ketidakjelasan tanggungjawab antar kelompok
4. Egoisme tiap kelompok untuk mempertahankan statusnya. Rencana sebuah kelompok untuk menaikkan statusnya dipandang sebagai ancaman terhadap status grup lain.

**d. Konflik Organisasional**

Konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Perbedaan konflik dan persaingan (*competition*) terletak pada apakah salah satu pihak mampu untuk menjaga dirinya dari gangguan pihak lain dalam pencapaian tujuannya. Persaingan ada bila tujuan-tujuan pihak-pihak yang terlibat adalah tidak sesuai tetapi pihak-pihak tersebut tidak dapat saling mengganggu.

Menurut Luthans (1998: 316), tingkatan konflik ini mencakup empat tipe konflik struktural yang dominan yaitu:

1. Konflik hirarkis. Misalnya antara manajemen dengan serikat pekerja.
2. Konflik fungsional. Misalnya antara departemen produksi dan pemasaran



3. Konflik antara lini dan staf.
4. Konflik formal dan informal. Misalnya, norma-norma organisasi secara informal bagi kinerja mungkin saja tidak sesuai dengan norma-norma organisasi secara formal untuk kinerja.

#### 2.1.2.2. Peran Konflik dalam Organisasi Modern

Menurut Robbins (1996:90), ada tiga pandangan yaitu pandangan tradisional, pandangan hubungan manusia dan pandangan interaksionis. Adapun penjelasan-penjelasan adalah sebagai berikut: (1) Pandangan Tradisional, bahwa konflik dipandang secara negatif, dan disinonimkan dengan istilah seperti kekerasan, perusakan dan ketidakrasionalan demi memperkuat konotasi negatifnya. Intinya bahwa keyakinan mereka semua konflik merugikan dan harus dihindari. (2) Pandangan Hubungan Manusia, menyatakan bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar dalam kelompok dan organisasi. Karena konflik itu tidak terelakan, kelompok hubungan manusia menganjurkan penerimaan konflik. (3) Pandangan Interaksionis mengenai konflik, keyakinan bahwa konflik bukan hanya suatu kekuatan positif dalam satu kelompok melainkan juga mutlak perlu untuk kelompok agar dapat berkinerja efektif.

Berdasarkan pandangan interaksionis, sebagai pandangan terbaru, terdapat beberapa asumsi mengenai konflik yaitu (Luthans, 1998: 318):

1. Konflik tidak dapat dihindarkan.
2. Konflik disebabkan oleh berbagai faktor struktural, seperti bentuk fisik dalam bangunan, desain struktur karir, atau keadaan sistem kelas.

3. Konflik merupakan bagian integral dari perubahan
4. Konflik dalam tingkat minimal adalah yang paling optimal

Berdasarkan asumsi-asumsi tersebut, para ahli menekankan pentingnya membuat analisis keuntungan-kerugian terhadap situasi konflik pada tiap tingkatan dan kemudian membuat sistem penyelesaian. Lebih jauh lagi, dianjurkan bahwa cara negosiasi sangat diperlukan untuk mengelola dan menyelesaikan konflik yang terjadi.

#### **2.1.2.3. Jenis-Jenis Konflik**

Menurut Handoko (2003:349) menyatakan bahwa ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi:

- a. Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidak pastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
- b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara Manajer dan bawahan)
- c. Konflik antara individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok

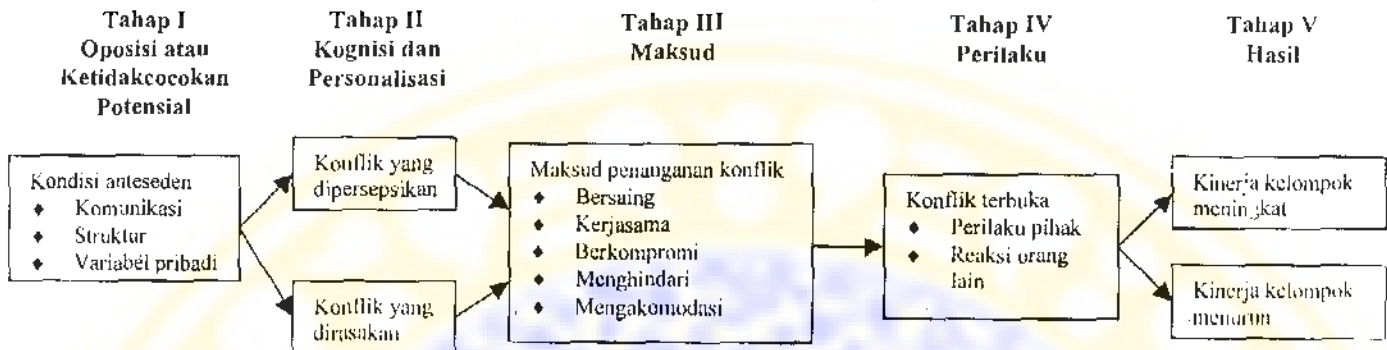
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.
- e. Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

Secara umum, konflik dapat diklasifikasikan sebagai berikut (Handoko, 2003: 349):

- a. Klasifikasi berdasarkan dampak dalam organisasi  
Konflik Fungsional dan Konflik Disfungsional,
- b. Klasifikasi berdasarkan posisi para pelaku meliputi:  
Konflik Horizontal dan Konflik Vertikal,
- c. Klasifikasi berdasarkan sifat dari para pelaku  
Konflik Tertutup dan Konflik Terbuka,
- d. Klasifikasi berdasarkan lamanya konflik  
Konflik Sesaat dan Konflik Berkepanjangan,
- e. Klasifikasi berdasarkan rencana target  
Konflik Sistematis dan Konflik Non-Sistematis.

#### 2.1.2.4. Proses Konflik

Menurut Robbins (2001:94), proses konflik pada organisasi dapat dilihat sebagai terdiri atas lima tahap: oposisi atau ketidakcocokan potensial, kognisi dan personalisasi, maksud, perilaku dan hasil, digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedelapan. Jakarta: PT. Prenhallindo, pp: 94.

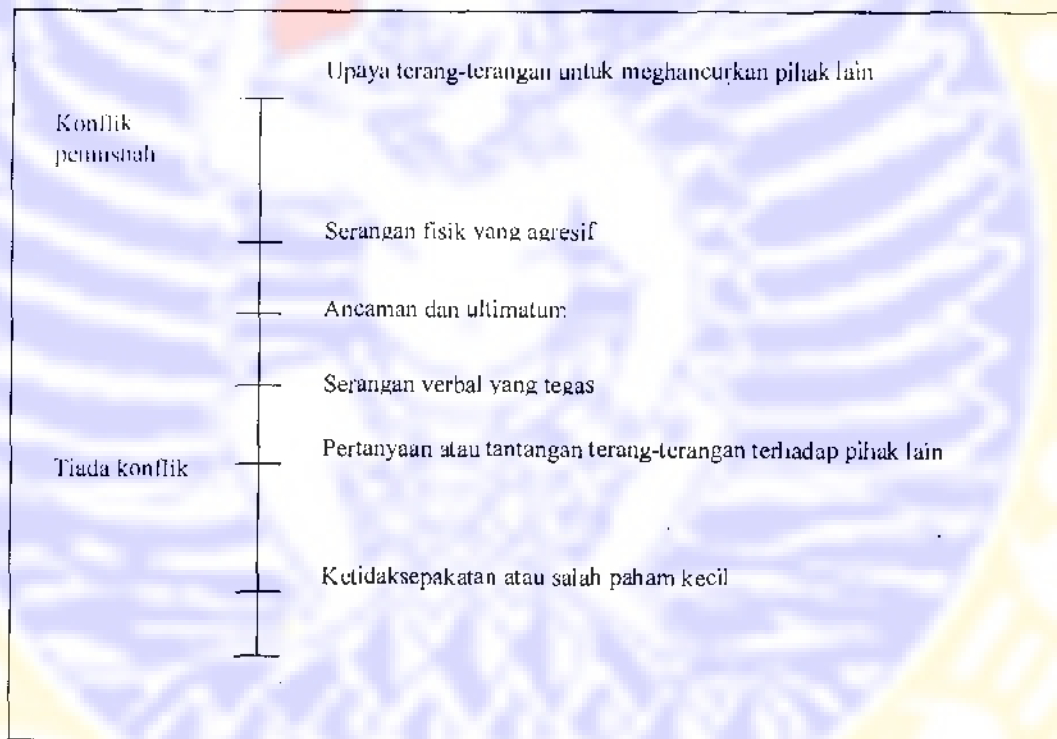
**Gambar 2.1**  
**Proses Konflik**

Adapun penjelasan sebagai berikut:

- a. Oposisi atau Ketidacocokan Potensial. Langkah pertama dalam proses konflik adalah adanya kondisi yang menciptakan kesempatan untuk munculnya konflik itu. Kondisi itu tidak perlu langsung mengarah ke konflik, tetapi salah satu kondisi itu perlu jika konflik itu harus muncul. Demi sederhananya, kondisi ini (yang juga dapat dipandang sebagai kasus atau sumber konflik) telah dimampatkan kedalam tiga kategori umum: komunikasi, struktur dan variabel pribadi.
- b. Kognisi dan Personalisasi. Merupakan konflik yang dipersepsikan yaitu kesadaran oleh satu pihak atau lebih akan eksistensi kondisi-kondisi yang menciptakan kesempatan untuk timbulnya konflik. Sedangkan konflik yang dirasakan adalah pelibatan emosional dalam suatu konflik yang menciptakan kecemasan, ketegangan, frustrasi dan permusuhan.

- c. Maksud. Maksud berada di antara persepsi serta emosi orang dan perilaku terang-terangan mereka. Maksud merupakan keputusan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu.
- d. Perilaku. Pada tahap ini konflik akan tampak nyata. Tahap perilaku mencakup pernyataan, tindakan, dan reaksi yang dibuat oleh pihak-pihak yang berkonflik. Perilaku konflik biasanya secara terang-terangan berupaya untuk melaksanakan maksud-maksud setiap pihak

Gambar 2.2 berikut memberikan suatu cara memvisualisasi perilaku konflik.



Sumber: Robbins (1996: 99)

**Gambar 2.2**  
**Kontinum Intensitas Konflik**

Intensitas konflik meningkat bila bergerak sepanjang kontinum tersebut sampai intensitas itu menjadi sangat destruktif. Konflik-konflik yang mencapai rentang atas dari kontinum tersebut hampir selalu disfungsional, sedangkan konflik fungsional lazimnya terbatas pada rentang bawah dari kontinum tersebut.

- e. Hasil. Jalinan antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekwensi. Hasil yang terjadi adanya konflik ada dua, yaitu fungsional dan disfungsional. Hasil yang fungsional adalah jika dengan adanya konflik tersebut menghasilkan suatu perbaikan kinerja kelompok, sedangkan hasil yang disfungsional artinya konflik tersebut merintangi kinerja.

### 2.1.3. Komunikasi

Menurut Flipppo (1995: 227), komunikasi merupakan tindakan untuk membujuk orang-orang lain untuk menghasilkan sesuatu gagasan dengan cara yang dimaksudkan pembicara atau penulis. Sedangkan menurut Robbins (1997: 403) komunikasi merupakan pemindahan pengertian dari suatu pesan. Hal tersebut serupa seperti yang dikemukakan Handoko (1995: 272): "Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain." Pengertian komunikasi lainnya menurut Winardi (1990: 255): "Komunikasi merupakan sebuah proses dimana pihak tertentu menyampaikan pada pihak lain, pandangannya, keinginannya, pendiriannya, dengan harapan bahwa pihak yang dihubungi tersebut dapat mengerti dan melakukan tindakan-tindakan yang sesuai dengannya".

Dari beberapa definisi di atas, hal pokok yang terpenting adalah adanya hubungan saling pengertian satu sama lain antara pengirim dan penerima, sehingga semua informasi seperti ide-ide, pendapat, nasehat, perintah dapat dipersatukan dan dapat diterima secara utuh.

### 2.1.3.1. Peranan dan Tujuan Komunikasi

Komunikasi berperan besar dalam kehidupan manusia, terutama jika kita dapat melakukan komunikasi yang baik. Komunikasi yang baik adalah jika terjadi jalinan pengertian yang sama antara pihak satu dengan pihak lain sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan dan akhirnya dilaksanakan. Komunikasi yang baik juga memperhatikan umpan balik sehingga ia dapat mengubah gaya komunikasinya dikala ia mengetahui bahwa umpan balik dari komunikasi bersifat negatif.

Adapun tujuan komunikasi dibedakan dua hal, seperti yang dikemukakan oleh Koontz (1986: 170) antara lain:

a. Tujuan Komunikasi dalam arti luas

Tujuan komunikasi perusahaan adalah untuk mengadakan perubahan yang dapat mempengaruhi tindakan dalam rangka mencapai kesejahteraan perusahaan.

b. Tujuan Komunikasi secara khusus

1. Menetapkan dan menyebarkan tujuan perusahaan
2. Menyusun rencana untuk mencapai tujuan.

3. Mengorganisasi sumberdaya manusia dimulai dengan cara efektif dan efisien
4. Menyeleksi, mengembangkan dan menilai anggota organisasi
5. Mengendalikan prestasi

### **2.1.3.2. Proses Komunikasi**

Proses komunikasi hakekatnya adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang (komunikator) kepada orang lain (komunikan) (Effendy, 1999: 11). Pikiran tersebut dapat berupa gagasan, informasi, opini, kepastian, keragu-raguan, dan lain-lain yang muncul dalam benaknya. Perasaan bisa berupa keyakinan, kepastian, kemarahan, kekhawatiran, keberanian, kegairahan dan sebagainya yang timbul dari lubuk hati. Sedangkan proses komunikasi terbagi menjadi dua tahap:

a. Proses komunikasi secara primer

Proses penyampaian pikiran atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang atau simbol sebagai media. Lambang dapat berupa bahasa, isyarat, gambar, warna dan lain sebagainya yang secara langsung mampu menerjemahkan pikiran atau perasaan pengirim terhadap penerima.

b. Proses komunikasi secara sekunder

Proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama.



### 2.1.3.3. Komunikasi Organisasi

#### 2.1.3.3.1. Komunikasi Internal

Menurut Effendy (1999: 122), dalam komunikasi internal terdapat beberapa jenis komunikasi, yaitu:

a. Komunikasi Vertikal

Ada dua macam: yang pertama adalah *downward communication* atau komunikasi dari atas ke bawah. Misalnya perintah, instruksi, petunjuk, informasi, penjelasan, dan sebagainya. Sedangkan yang kedua adalah *upward communication* atau komunikasi dari bawah ke atas. Misalnya ide-ide, laporan, saran, kritik atau pengaduan dan sebagainya. Komunikasi dua arah secara timbal balik dalam organisasi sangat penting sekali karena jika hanya ada satu arah saja, roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Jika komunikasi vertikal dapat berjalan dengan lancar, terbuka dan saling mengisi maka merupakan sikap kepemimpinan yang demokratis dan merupakan jenis kepemimpinan yang paling baik.

b. Komunikasi Horisontal

Komunikasi horisontal adalah komunikasi mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan dan sebagainya. Komunikasi horisontal ini mempunyai sifat tidak formal, mereka berkomunikasi tidak pada saat bekerja tetapi pada saat istirahat, rekreasi dan waktu pulang kerja.

c. Komunikasi Diagonal atau Komunikasi Silang

Adalah komunikasi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain, misalnya seorang sopir yang termasuk seksi angkutan berkomunikasi dengan kepala bagian personel, yang secara struktural tidak mencakup seksi angkutan tersebut.

**2.1.3.3.2. Komunikasi Eksternal**

Komunikasi eksternal adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak diluar organisasi. Khalayak diluar organisasi misalnya: departemen, jawatan, direktorat, perusahaan, pelanggan, pesaing, pemasok dan sebagainya.

**2.1.3.4. Macam-macam cara dalam melaksanakan komunikasi**

Dalam melaksanakan komunikasi ada bermacam-macam cara, setiap cara mempunyai kelebihan dan kekurangannya. Sebenarnya tidak ada cara yang paling baik melaksanakan komunikasi, semuanya tergantung pada situasi dan kondisi, serta tergantung pada apa yang kita komunikasikan dan siapa yang akan kita tuju dalam komunikasi tersebut. Menurut Nitisemito (1996: 149) ada 4 cara untuk melaksanakan komunikasi yaitu:

a. Komunikasi tertulis (*written communication*)

Komunikasi yang dinyatakan dalam bentuk tulisan diatas suatu media.

Kebaikannya:

1. Dapat disebarakan seluas-luasnya

2. Dapat diperbanyak dalam waktu singkat
3. Merupakan dokumentasi tertulis
4. Merupakan pegangan yang pasti bagi penerima komunikasi
5. Lebih tegas

Kelemahannya:

1. Tidak semua hal dapat dikomunikasikan secara tertulis
2. Tidak ada penjelasan lebih lanjut kecuali apa yang tertulis
3. Tidak memandang latar belakang pendidikan sipenerima komunikasi.

b. Komunikasi Lisan (*Oral communication*)

Komunikasi lisan dalam bentuk pembicaraan langsung, diskusi kelompok, ceramah dan sebagainya.

Kebaikannya:

1. Penjelasan dapat dilakukan lebih mendetail
2. Dapat menimbulkan partisipasi langsung
3. Dapat menimbulkan komunikasi timbal balik secara langsung.

Kelemahannya:

1. Kurang ketegaan
2. Tidak dapat sebagai dokumen tertulis

c. Komunikasi dengan gambar

Komunikasi yang pelaksanaannya dilakukan dengan bantuan gambar, kadang-kadang sulit melakukan komunikasi lisan atau tertulis sehingga perlu dilaksanakan dengan gambar.

d. Komunikasi non verbal

Komunikasi yang dinyatakan dengan isyarat-isyarat non verbal dalam tatap muka langsung, seperti: ekspresi wajah, posisi, gerakan badan, kontak fisik, kontak pandang mata dan stimulasi non verbal lainnya yang disebut bahasa badan.

#### 2.1.4. Tim/ Unit Kerja

Para pelatih olahraga memahami pentingnya membangun tim yang selektif. Tantangan yang dihadapi pelatih tersebut adalah menemukan keseimbangan yang tepat antara membolehkan individu memperlihatkan bakat unik mereka sementara pada saat yang sama, meminimalkan dendam, ego yang besar, konflik pribadi, dan salah paham. Tim yang paling kuat berhasil menyeimbangkan "kesayaan" dan kekitaan". Para pemain yang kehilangan individualitas mereka di dalam tim merupakan kelemahan karena tidak memiliki perasaan akan peran unik mereka (Robbins, 2001: 283).

Kelompok berbeda dengan tim/ unit kerja (Robbins, 2001: 286). Kelompok kerja merupakan kelompok yang terutama berinteraksi untuk membagi informasi dan mengambil keputusan untuk membantu tiap anggota dalam bidang tanggung jawabnya. Sedangkan tim/ unit kerja merupakan kelompok yang upaya-upaya individunya menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar daripada jumlah dari masukan-masukan individual.

Kelompok kerja tidak perlu atau berkesempatan untuk melakukan kerja kolektif yang menuntut upaya gabungan. Jadi kinerja mereka sekedar jumlah

kinerja sumbangan individual dari tiap anggota kelompok. Tidak ada sinergi positif yang akan menciptakan suatu tingkat keseluruhan kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan, sedangkan tim/ unit kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi. Penggunaan yang meluas dari tim/ unit kerja ini menciptakan potensi bagi suatu organisasi untuk membangkitkan keluaran yang lebih besar tanpa peningkatan masukan.

Robbins (2001: 287) mengklasifikasikan tim/ unit kerja dalam tiga tipe, yaitu:

1. Tim pemecahan-masalah

Merupakan kelompok 5 sampai 12 karyawan dari departemen yang sama bertemu selama beberapa jam tiap pekan untuk membahas cara-cara membahas memperbaiki kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

2. Tim pengelolaan-diri

Merupakan kelompok dari 10 sampai 15 orang yang memikul tanggung jawab dari mantan penyelia mereka.

3. Tim lintas-fungsional

Merupakan karyawan-karyawan dari tingkat hierarkis yang kira-kira sama, tetapi dari bidang kerja yang berlainan, yang berkumpul untuk menyelesaikan suatu tugas. Contoh dari tim/ unit kerja tipe ini adalah satuan tugas (tim lintas-fungsional sementara) dan komite (kelompok yang tersusun atas anggota-anggota antara lintas departemen).

#### 2.1.4.1. Penciptaan Tim Berkinerja-Tinggi

Menurut Robbins (2001: 290), proses menciptakan tim yang lebih kreatif atau berkinerja-tinggi:

##### 1. Ukuran tim/ unit kerja

Tim/ unit kerja terbaik cenderung lebih kecil. Bila anggotanya lebih dari 10 sampai 12 orang, menjadi sulit bagi mereka untuk menyelesaikan banyak hal. Mereka mendapat kesulitan untuk berinteraksi secara konstruktif dan bersepakat dalam banyak hal. Biasanya banyak orang tidak dapat mengembangkan kekohesifan, komitmen, dan tanggung jawab (*accountability*) secara timbal-balik, yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Jadi dalam merancang tim yang selektif, para manajer harus menjaga agar anggotanya kurang dari 12 anggota.

##### 2. Kemampuan anggota

Untuk bekerja dengan efektif, suatu tim menuntut tiga tipe ketrampilan yang berlainan. Pertama, tim perlu orang-orang dengan keahlian teknis. Kedua, perlu orang dengan ketrampilan pemecahan-masalah dan pengambilan keputusan agar mampu mengidentifikasi masalah, membangkitkan alternatif, mengevaluasi alternatif, dan membuat pilihan yang kompeten. Akhirnya, tim memerlukan orang dengan ketrampilan mendengarkan dengan baik, umpan balik, penyelesaian konflik, dan ketrampilan antar-pribadi lainnya.

##### 3. Mengalokasikan peran dan menggalakkan keanekaragaman

Tim-tim mempunyai kebutuhan berbeda, dan orang hendaknya diseleksi untuk sebuah tim berdasarkan pada kepribadian dan pilihan kesukaan mereka. Tim yang berkinerja tinggi benar-benar mencocokkan orang dengan berbagai peran. Tim/ unit kerja yang berhasil memiliki orang-orang untuk mengisi semua peran dan menyeleksi orang-orang untuk bermain dalam peran-peran ini berdasarkan pada ketrampilan dan pilihan mereka.

4. Mempunyai komitmen untuk tujuan bersama

Tim yang efektif mempunyai tujuan bersama dan sangat berarti yang memberikan pengarah, momentum, dan komitmen untuk anggota. Anggota-anggota tim yang sukses mengarahkan waktu dan upaya yang sangat banyak dalam pembahasan, pembentukan, dan persetujuan mengenai tujuan yang menjadi milik mereka baik secara kolektif maupun individual.

5. Menegakkan tujuan spesifik

Tim yang sukses menerjemahkan tujuan bersama mereka menjadi tujuan kinerja yang realistis, dapat diukur, dan spesifik. Tujuan-tujuan spesifik ini mempermudah komunikasi yang jelas. Tujuan ini juga membantu memelihara fokus mereka pada perolehan hasil.

6. Kepemimpinan dan struktur

Tim berkinerja tinggi juga memerlukan kepemimpinan dan struktur untuk memberikan focus dan pengarah. Mendefinisikan dan menyepakati suatu pendekatan bersama, misalnya memastikan bahwa tim itu dipersatukan dengan pemahaman-pemahaman untuk mencapai tujuan. Anggota tim harus sependapat mengenai siapa melakukan apa dan memastikan bahwa semua

anggota menyumbang secara sama dalam berbagi beban kerja. Di samping itu, tim itu perlu menetapkan bagaimana jadwal ditentukan, ketrampilan apa yang diperlukan untuk dikembangkan, bagaimana kelompok akan memecahkan konflik.

7. Kemalasan sosial dan tanggung jawab

Tim yang berkinerja tinggi mengurangi kecenderungan kemalasan sosial dengan membuat diri mereka dapat dimintai pertanggung jawaban baik secara individual maupun pada tingkat tim. Tim yang sukses membuat anggota-anggota secara individual maupun secara gabungan bertanggung jawab untuk maksud, tujuan, dan pendekatan tim. Mereka jelas mengenai kepada siapa mereka bertanggung jawab secara individual dan untuk apa mereka bertanggung jawab secara gabungan.

8. Evaluasi kinerja dan sistem ganjaran yang benar

Evaluasi kinerja individual, upah per jam yang tetap, insentif individual, dan semacamnya tidaklah konsisten dengan pengembangan tim berkinerja tinggi. Jadi di samping mengevaluasi dan mengganjar karyawan untuk sumbangan individual mereka, manajemen hendaknya mempertimbangkan penilaian berdasarkan kelompok, berbagi laba, berbagi hasil, insentif kelompok kecil, dan modifikasi-modifikasi sistem lain yang memperkuat upaya dan komitmen tim.



9. Mengembangkan kepercayaan timbal-balik yang tinggi

Tim berkinerja tinggi dicirikan oleh kepercayaan (*trust*) timbal-balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya. Artinya, para anggota meyakini integritas, karakter, dan kemampuan setiap anggota lain.

**2.1.4.2. Faktor-Faktor Struktur dalam Tim/ unit kerja Penyebab Potensial Terjadinya Konflik**

Faktor-faktor yang bersifat struktural dalam sebuah tim/ unit kerja yang menjadi sumber potensial penyebab konflik adalah sebagai berikut (Robbins, 1996: 94):

1. Ukuran tim/ unit kerja

Makin besar kelompok atau tim/ unit kerja, maka makin besar kemungkinan terjadinya konflik

2. Derajat spesialisasi

Makin terspesialisasi kegiatan anggota tim/ unit kerja dapat bertindak sebagai kekuatan untuk merangsang timbulnya konflik

3. Kejelasan yurisdiksi

Makin besar ambiguitas dalam mendefinisikan secara cermat letak tanggung jawab untuk tindakan, makin besar potensi timbulnya konflik. Ambiguitas yurisdiksional semacam ini meningkatkan persekcokan intra-kelompok untuk mendapatkan kendali sumber daya dan teritori

4. Kecocokan anggota-tujuan

Makin besar ketidakcocokan antara anggota dalam tim dengan tujuan tim itu sendiri akan semakin membesar konflik yang terjadi

#### 5. Gaya kepemimpinan

Adanya indikasi bahwa suatu gaya kepemimpinan yang tertutup-pengamatan ketat dan terus-menerus dengan kontrol umum terhadap perilaku anggota tim-meningkatkan potensial konflik. Terlalu banyak mengandalkan partisipasi dari anggota tim/ unit kerja dapat juga merangsang konflik karena adanya partisipasi mendorong digalakkannya perbedaan intra-kelompok

#### 6. Sistem imbalan

Sistem imbalan dapat menciptakan konflik jika perolehan atau pendapatan satu anggota mengorbankan seorang lain

### 2.1.5. Nilai/Preferensi Individu

Menurut Robbins (1996: 164), nilai menyatakan keyakinan-keyakinan dasar bahwa suatu modus (cara) perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih dapat disukai pribadi atau sosial daripada suatu modus perilaku atau keadaan-akhir yang berlawanan atau kebalikannya.

Jadi nilai mengandung suatu unsur pertimbangan dalam arti nilai mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik, atau yang diinginkan. Nilai mempunyai baik atribut isi maupun intensitas. Atribut isi mengatakan bahwa suatu modus perilaku atau keadaan akhir eksistensi adalah penting. Atribut intensitas menghususkan berapa pentingkah itu. Bila kita peringkatkan nilai-nilai seorang individu menurut intensitasnya, kita peroleh

sistem nilai dari orang itu. Semua dari kita mempunyai hirarki nilai membentuk sistem nilai kita. Sistem ini diidentifikasi oleh kepentingan relatif yang kita berikan kepada nilai-nilai semacam itu seperti kebebasan, kesenangan, hormat-diri, kejujuran, kepatuhan, dan persamaan (*equality*)

#### 2.1.5.1 Pentingnya Nilai

Nilai-nilai penting untuk mempelajari perilaku organisasi karena meletakkan fundamen untuk memahami sikap dan motivasi serta karena nilai mempengaruhi persepsi kita, individu-individu memasuki suatu organisasi dengan gagasan yang dikonsepsikan sebelumnya mengenai apa "seharusnya" dan "tidak seharusnya". Tentu saja gagasan-gagasan itu sendiri tidaklah bebas nilai. Namun, gagasan ini mengandung penafsiran dari benar dan salah. Lebih jauh, gagasan itu menyiratkan bahwa perilaku-perilaku atau hasil tertentu lebih disukai ketimbang yang lain. Akibatnya, nilai-nilai memperkeruh obyektivitas dan rasionalitas.

Umumnya nilai mempengaruhi sikap dan perilaku. Andaikan seorang karyawan memasuki suatu organisasi dengan pandangan bahwa menentukan gaji atas dasar kinerja adalah benar, sedangkan menentukan gaji atas dasar senioritas salah atau lebih rendah. Bagaimana seorang karyawan akan bereaksi jika baru saja bergabung itu menggaji senioritas dan bukan kinerja? Kemungkinan besar karyawan karyawan tadi akan kecewa dan ini dapat menghantar ke ketidakpuasan kerja dan keputusan untuk tidak mengenakan tingkat upaya yang tinggi, karena agaknya toh tidak akan menghasilkan lebih banyak uang.

### 2.1.5.2. Sumber Sistem Nilai

Sumber sistem nilai sebagian besar ditentukan secara genetik. Sisanya disebabkan oleh faktor-faktor seperti budaya nasional, perintah orangtua, guru, teman, dan pengaruh lingkungan yang serupa.

Studi terhadap anak kembar yang dibesarkan secara terpisah mempergakan bahwa sekitar 40% dari variasi dalam nilai kerja dijelaskan oleh genetika. Jadi nilai-nilai orangtua hayati memainkan suatu bagian penting dalam menjelaskan akan bagaimana nilai-nilai seseorang. Toh, mayoritas dari variasi nilai disebabkan oleh faktor-faktor lingkungan.

Suatu bagian yang cukup banyak dari nilai yang dianut ditegakkan dalam usia dini dari orangtua, guru, teman dan yang lain-lain. Banyak gagasan dini seseorang mengenai apa yang benar dan salah agaknya dirumuskan dari pandangan-pandangan yang dikemukakan oleh orangtua. Coba kita pikirkan kembali pandangan dini kita mengenai topik-topik seperti pendidikan, seks dan politik. Sebagian besar, nilai-nilai itu sama seperti yang diungkapkan oleh orangtua kita. Ketika kita menjadi dewasa dan dipaparkan pada sistem nilai lain, mungkin kita telah mengubah sejumlah nilai. Misalnya, di sekolah menengah, jika kita bergabung klub sosial yang nilai-nilainya mencakup keyakinan bahwa semua orang hendaknya membawa pistol, ada kemungkinan yang cukup besar bahwa kita mengubah sistem nilai untuk segaris dengan sistem nilai anggota klub itu, bahkan jika itu berarti menolak nilai orangtua kita bahwa hanya anggota geng

### 2.1.5.3. Tipe Nilai

Menurut Allport dan rekan-rekan, sebagai salah satu upaya terdini untuk mengkategorikan nilai, mereka mengidentifikasi enam tipe nilai, yaitu:

- a. Teoritis, menganggap sangat penting penemuan kebenaran lewat suatu pendekatan kritis dan rasional
- b. Ekonomis, menekankan kegunaan dan yang praktis
- c. Estetis, menaruh nilai tertinggi pada kecintaan akan orang-orang
- d. Sosial, memberikan nilai tertinggi pada kecintaan akan orang-orang
- e. Politis, menaruh tekanan pada diperolehnya kekuasaan dan pengaruh
- f. Religius, peduli akan kesatuan pengalaman dan pemahaman mengenai kosmos sebagai keseluruhan.

Allport dan rekan (1951) mengembangkan suatu kuesioner yang memberikan sejumlah situasi yang berlainan dan meminta responden untuk memeringkat berdasar preferensi seperangkat tetap jawaban. Berdasar jawaban mereka, para peneliti itu mampu memeringkatkan responden dalam pentingnya mereka memberikan kepada masing-masing dari enam tipe nilai dan untuk mengidentifikasi suatu sistem nilai untuk tiap responden.

Dengan menggunakan pendekatan ini, ditemukan bahwa orang-orang dalam kedudukan kerja (okupasi) yang berlainan menganggap pentingnya keenam tipe nilai itu. Tidaklah mengherankan, pemimpin religius menaruh nilai-nilai religius sebagai paling penting dan nilai-nilai ekonomi paling kurang penting. Nilai ekonomi, di pihak lain, dijumpai sebagai paling penting bagi eksekutif pembelian.

Milton Rokeach (1973) dalam Robbins (2001: 133) membagi nilai dalam dua tipe perangkat nilai yang disebut dengan RVS (Rokeach Value Survey), yaitu:

- a. Nilai terminal, yaitu keadaan akhir eksistensi yang sangat diinginkan, tujuan yang ingin dicapai selama hayat individu tersebut.
- b. Nilai instrumental, yaitu modus-modus perilaku yang lebih diinginkan atau cara mencapai nilai-nilai terminal seseorang, yang terdiri dari:
  1. Ambisius (kerja keras, bercita-cita tinggi)
  2. Berpikiran luas (berpikiran terbuka)
  3. Kapabel (mampu, efektif)
  4. Riang (senang, gembira)
  5. Bersih (rapi, teratur)
  6. Berani (tegak mempertahankan keyakinan)
  7. Memaafkan (bersedia mengampuni orang yang dicintai)
  8. Membantu (bekerja untuk kesejahteraan orang lain)
  9. Jujur (tulus, tidak bohong)
  10. Imajinatif (berani, kreatif)
  11. Bebas (berdikari, mencukupi-diri)
  12. Intelektual (cerdas, reflektif atau penuh renungan)
  13. Logis (konsisten, rasional)
  14. Mencintai (penuh kasih sayang, lembut)
  15. Patuh (menurut, penuh hormat)
  16. Sopan (santun, budi bahasa)
  17. Tanggung jawab (handal, dapat bergantung)
  18. Kendali-diri (disiplin-diri)

#### 2.1.6. Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja

Gambar 2.1 menunjukkan proses konflik di mana munculnya konflik akan menyebabkan kenaikan atau penurunan kinerja. Seperti yang telah dijelaskan pada tahap V sebelumnya bahwa hasil atau kinerja yang dihasilkan ada dua, fungsional dan disfungsional.

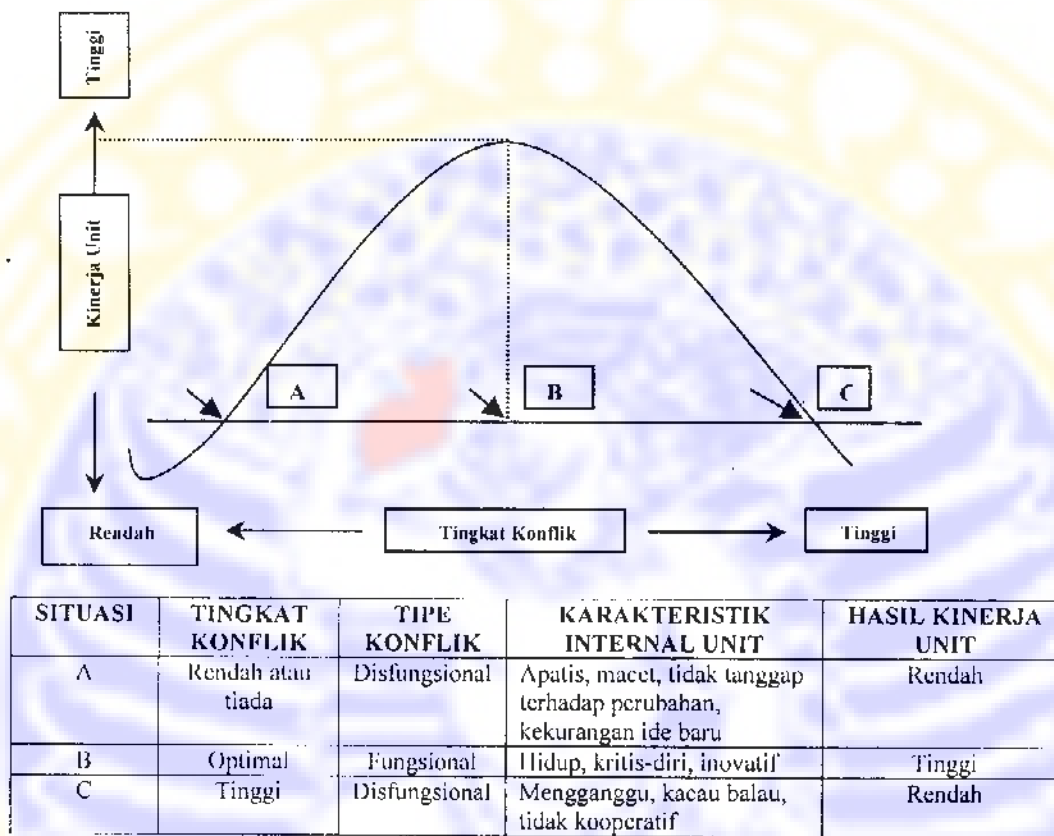
Menurut Robbins (1996: 98), konflik yang konstruktif akan memungkinkan timbulnya hasil yang fungsional. Konflik bersifat konstruktif bila

konflik itu memperbaiki kualitas keputusan, merangsang kreativitas dan inovasi, mendorong perhatian dan keingintahuan di kalangan anggota kelompok, menyediakan medium yang mana masalah-masalah yang disampaikan dan ketegangan diredakan, dan memupuk suatu lingkungan evaluasi-diri dan perubahan. Bukti mengungkapkan bahwa konflik dapat memperbaiki kualitas pengambilan keputusan dengan membiarkan semua pokok, terutama yang tidak biasa atau dianut oleh minoritas, untuk ditimbang dalam keputusan-keputusan yang penting (Cosier dan Schwenk, 1990: 69-74).

Robbins (1996: 99) mengemukakan bahwa konflik adalah suatu penangkal pikiran-kelompok. Konflik tidak membiarkan kelompok itu secara pasif menerima begitu saja keputusan-keputusan yang mungkin didasarkan pada pengandaian yang lemah dan pertimbangan yang tidak memadai dari alternatif-alternatif yang relevan. Konflik menantang *status quo* dan karenanya meneruskan lebih jauh penciptaan gagasan baru, menggalakkan penilaian-ulang terhadap tujuan dan kegiatan kelompok, dan meningkatkan probabilitas bahwa kelompok itu akan tanggap terhadap perubahan.

Hasil disfungsi akibat konflik yang bersifat destruktif di mana hal ini disebabkan adanya oposisi yang tidak terkendali mengakibatkan ketidakpuasan, yang bertindak menghilangkan ikatan bersama, dan akhirnya mendorong ke penghancuran kelompok itu. Konsekuensi lainnya yang timbul akibat konflik yang destruktif ini adalah penghambatan komunikasi, pengurangan kepaduan kelompok, dan dikalahkannya tujuan kelompok terhadap keunggulan pertikaian antara anggota-anggotanya. Secara ekstrem, konflik dapat menghentikan

berfungsinya kelompok dan secara potensial mengancam kelangsungan hidup kelompok itu (Robbins, 1996: 102).



Sumber: Robbins (1996: 151)

**Gambar 2.3**  
**Konflik Dan Kinerja Unit**

### 2.1.7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Konflik

Robbins (1996: 93) mengemukakan bahwa kondisi yang menciptakan kesempatan munculnya konflik dibagi dalam tiga kategori umum, yaitu komunikasi, struktur dalam tim/ unit kerja, dan variabel pribadi. Komunikasi menyatakan kekuatan-kekuatan yang berlawanan yang timbul dari dalam kesulitan semantik, kesalahpahaman, dan "kebisingan" dalam saluran komunikasi.



Proses penyaring yang terjadi ketika informasi dilewatkan di antara anggota-anggota dan penyimpangan komunikasi dari saluran formal atau yang sudah ditetapkan sebelumnya, menawarkan kesempatan yang potensial bagi timbulnya konflik. Salah satu mitos utama yang disandang oleh kebanyakan masyarakat adalah bahwa komunikasi yang buruk merupakan alasan utama dari konflik-konflik (Robbins, 1996: 93).

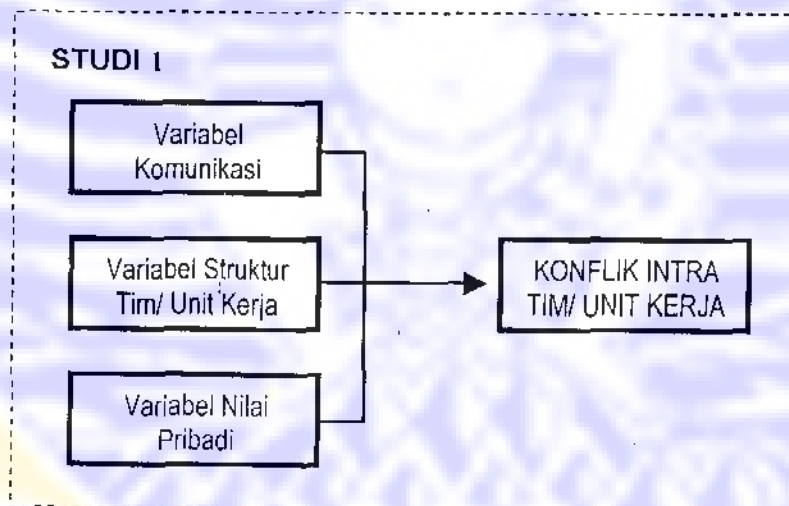
Faktor penyebab lain dari konflik adalah struktur dari tim/ unit kerja. Istilah struktur yang digunakan dalam konteks ini adalah mencakup variabel seperti ukuran, derajat spesialisasi dalam tugas yang diberikan kepada anggota dalam tim/ unit kerja, kejelasan jurisdiksi, kecocokan anggota-tujuan, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan intra anggota-anggota tim/unit kerja. Makin besar kelompok dan makin terspesialisasi kegiatannya, makin besar kemungkinan terjadinya konflik. Makin besar ambiguitas dalam mendefinisikan secara cermat letak tanggung jawab untuk tindakan, makin besar potensi timbulnya konflik. Ambiguitas yurisdiksional semacam itu meningkatkan perecekokan antara kelompok (tim) untuk mendapatkan kendali sumber daya dan teritori (Robbins, 1996: 94).

Faktor pribadi juga menjadi salah satu penyebab konflik. Faktor pribadi ini mencakup sistem nilai individual tiap orang dan karakteristik kepribadian yang menyebabkan idiosinkrasi dan perbedaan individual. Perbedaan sistem nilai merupakan sumber yang penting guna menciptakan potensial untuk konflik (Robbins, 1996: 95).

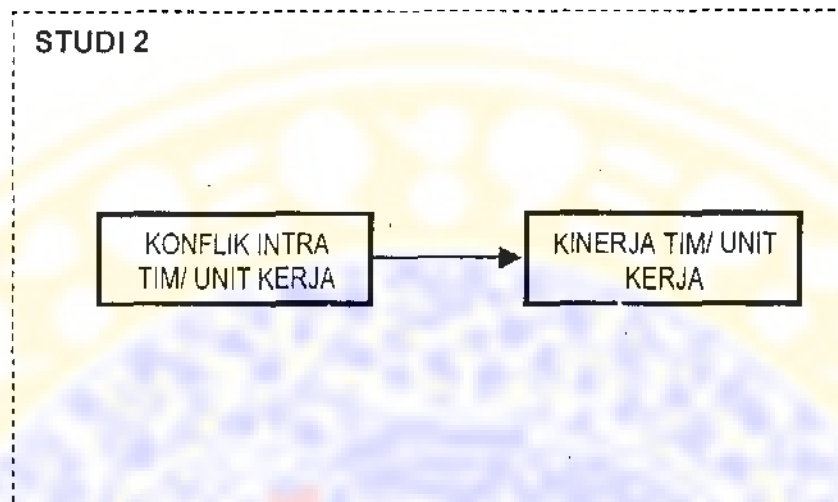
**BAB 3****KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS****3.1. Kerangka Konseptual**

Berdasarkan pada latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian serta dan landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini, maka kerangka konseptual yang dikembangkan dalam penelitian ini mengadopsi dari model pengaruh tingkat konflik yang terjadi di suatu organisasi dengan tingkat kinerja yang dicapai yang dikemukakan oleh Robbins (1996: 151) yang diterapkan pada tim/ unit kerja, dapat digambarkan seperti gambar 3.1 di bawah ini.

Kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 3.1**  
**Skema Kerangka Konseptual Studi 1**



**Gambar 3.2**  
**Skema Kerangka Konseptual Studi 2**

Studi dalam penelitian ini dilakukan dengan dua cara yang ditunjukkan pada dua kerangka konseptual di atas. Pemisahan dua kerangka konseptual tersebut dilakukan dengan alasan bahwa variabel konflik bukan merupakan variabel *intervening* (perantara), selain itu alat analisis yang dilakukan untuk kedua studi berbeda, di mana alat analisis yang digunakan untuk studi 1 adalah regresi linear berganda, sedangkan untuk studi 2 adalah regresi non linear.

### 3.2. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teori yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- (a) *Variabel komunikasi, struktur tim/ unit kerja dan nilai pribadi/ individu berpengaruh terhadap konflik intra tim/ unit kerja yang terjadi di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya.*

Hipotesis ini muncul karena proses penyaringan yang terjadi ketika informasi yang dilewatkan di antara anggota-anggota dan penyimpangan komunikasi dari saluran formal atau yang sudah ditetapkan sebelumnya, menawarkan kesempatan yang potensial bagi timbulnya konflik. Selain itu faktor-faktor struktur tim/ unit kerja seperti ukuran tim/ unit kerja, derajat spesialisasi, kejelasan yurisdiksi, kecocokan anggota-tujuan, gaya kepemimpinan, dan sistem imbalan akan dapat menyebabkan timbulnya konflik. Faktor-faktor pribadi yang mencakup sistem nilai individual tiap orang dan karakteristik kepribadian yang menyebabkan perbedaan individual di mana perbedaan sistem nilai ini merupakan sumber potensial dalam menciptakan konflik.

- (b) *Konflik intra tim/ unit kerja berpengaruh terhadap kinerja tim/ unit kerja.*

Hipotesis ini muncul berdasarkan proses konflik tahap V di mana konflik dapat mempengaruhi naik turunnya kinerja organisasi. Sedangkan hubungan yang terjadi antara konflik dengan kinerja adalah mengikuti kurva parabola (Robbins, 1996:151). Bentuk hubungan ini menunjukkan bahwa jika terjadi konflik yang terlalu tinggi maupun terlalu rendah menunjukkan konflik yang disfungsional dimana kinerja yang dihasilkan adalah rendah, sedangkan konflik yang fungsional akan terjadi jika konflik berada pada titik optimal, yaitu pada titik puncak dari parabola.

## BAB IV

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 4.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian yang dilakukan kali ini termasuk kategori penelitian eksplanatoris (*explanatory research*), dimana menurut Singarimbun dan Effendi (2001) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang berusaha menjelaskan hubungan kausal diantara variabel satu dengan variabel lainnya dengan melalui uji hipotesis.

#### 4.2. Identifikasi Variabel

Berdasarkan permasalahan dan hipotesis yang diajukan serta kerangka konseptual yang digunakan, maka ada dua studi yang masing-masing mempunyai variabel yang di analisis terdiri dari dua macam yaitu variabel bebas (*independen*) dan variabel tergantung (*dependen*).

##### a. Studi I

1. Variabel bebas (dengan simbol X) meliputi:

- a) Komunikasi (X<sub>1</sub>)
- b) Tim kerja (X<sub>2</sub>)
- c) Nilai pribadi/ individu (X<sub>3</sub>)

2. Variabel tergantung (dengan simbol Z) adalah Konflik intra tim/unit kerja.

b. Studi 2

1. Variabel bebas (dengan simbol Z) adalah Konflik intra tim/ unit kerja
2. Variabel tergantung (dengan simbol Y) adalah Kinerja unit organisasi

#### 4.3. Definisi Operasional

Nazir (2000: 152) mengatakan bahwa definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel atau *construct* dengan cara memberi arti, atau menspesifikasi kegiatan, ataupun memberi suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur *construct* atau variabel-variabel dalam penelitian.

Definisi operasional dari masing-masing studi 1 maupun studi 2 yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Studi 1

1. Variabel bebas (dengan simbol X) meliputi:

- a) Komunikasi ( $X_1$ ) adalah pemberian informasi dari satu anggota tim kepada anggota tim lain dalam unit-unit kerja di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya, indikator-indikatornya adalah :

1. Komunikasi dalam tim kerja kami terbuka dan transparan sehingga semua pegawai saling mengerti dan memahami informasi dengan baik.
2. Saya merasa adanya keterbatasan dalam dalam mengeluarkan pendapat, gagasan, ataupun ide-ide dalam tim kerja saya

3. Perintah pimpinan tim dikomunikasikan dengan jelas sehingga setiap anggota tim mengerti dengan benar apa yang menjadi tugasnya.
- b) Struktur Tim/unit kerja ( $X_2$ ) adalah kompleksitas struktur tim yang dapat mempengaruhi konflik di unit-unit kerja pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya, yang menyangkut indikator-indikator sebagai berikut adalah :
1. Saya merasa sering dirugikan dengan ketidakadilan atas sistem imbalan (tunjangan) yang diberikan untuk anggota dalam tim/unit kerja.
  2. Setiap anggota dalam tim/unit kerja diberikan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan tim/unit kerja.
  3. Saya merasa jumlah anggota tim/unit kerja saya sangat banyak.
  4. Saya kadang-kadang merasa tujuan yang ingin dicapai tim/unit kerja kurang sesuai dengan kepribadian saya sendiri.
  5. Saya merasa bahwa pengawasan yang diberikan oleh pimpinan tim/unit kerja terlalu ketat sehingga menghambat kemandirian.
  6. Dalam tim/unit kerja saya terdapat perbedaan tingkat penguasaan keterampilan yang cukup signifikan di antara para anggotanya.

7. Dalam tim/unit kerja saya, penyelesaian dan tanggung jawab penugasan merupakan tanggung jawab individual, bukan tanggung jawab bersama seluruh anggota tim.
- c) Nilai pribadi/ individu (X3) di sini adalah nilai-nilai yang berkaitan dengan RVS, yaitu nilai instrumental (Milton Rokeach, 1973) dalam Robbins (2001: 133) , adalah perilaku- perilaku individu dalam usahanya untuk mencapai tujuan hidup seseorang, yang terdiri dari :
1. Saya selalu melakukan pekerjaan yang diberikan tim/unit kerja kepada saya dengan senang hati.
  2. Saya tidak bisa mentolerir kesalahan yang dilakukan rekan tim/unit kerja saya karena hal ini akan menghambat tercapainya tujuan tim/unit kerja.
  3. Saya tidak bisa terlalu banyak membantu pekerjaan rekan tim/unit kerja karena pekerjaan yang dilimpahkan kepada saya terlalu banyak.
  4. Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu mengutamakan kejujuran.
  5. Saya termasuk orang yang suka panik dalam menghadapi berbagai masalah.
  6. Saya tidak suka menanggung tanggung jawab yang bukan menjadi milik saya.
  7. Saya merasa bahwa apa yang dimiliki sekarang ini (khususnya dari pekerjaan) adalah kurang dari yang diharapkan.
  8. Sistem pelaksanaan kerja telah diatur oleh pimpinan tim kerja sehingga saya merasa tidak perlu memberikan gagasan-gagasan mengenai bagaimana cara tim kerja bekerja untuk mencapai tujuan tim/unit kerja tersebut.



9. Saya merasa tidak yakin bahwa dengan kemampuan yang saya miliki, saya akan dapat melakukan pekerjaan yang dibebankan dengan baik.
  10. Saya termasuk karyawan yang patuh terhadap pimpinan.
  11. Saya tidak terlalu suka membaca buku-buku tentang pengetahuan.
  12. Saya suka menggunakan *feeling* dalam melakukan pekerjaan daripada rasio.
  13. Saya menyayangi semua rekan tim/unit kerja saya.
  14. Saya mengakui bahwa saya bukan orang yang rapi.
  15. Saya selalu berani mempertahankan keyakinan yang saya miliki di depan tim/unit kerja kerja.
  16. Saya senang melakukan hal-hal baru.
  17. Saya bukan orang suka menggantungkan diri kepada orang lain.
  18. Saya termasuk orang yang menjunjung tinggi kesopanan.
2. Variabel tergantung (dengan simbol Z) adalah Konflik intra tim/unit kerja maksudnya segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak dalam (intra) unit kerja di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak, indikator-indikatornya adalah :
1. Saya merasa tim/unit kerja kami sangat kompak sehingga jarang adanya kesalahpahaman antara anggota tim/unit kerja .
  2. Tidak jarang perselisihan yang terjadi antara anggota tim/unit kerja diakhiri dengan usaha saling menghancurkan antara satu dengan yang lain.
  3. Saya merasa bahwa rekan tim/unit kerja saya sering mengeluarkan ucapan bersifat menantang.

4. Saya sering merasa bahwa ucapan rekan kerja sangat menyinggung hati karena ketidakcocokan di antara kami.
5. Saya pernah mendapat ancaman dari rekan tim kerja karena adanya perselisihan yang terjadi di antara kami.
6. Pernah terjadi perkelahian fisik antar anggota dalam satu tim karena terjadi selisih pendapat.

Dalam pengukurannya, variabel ini menggunakan skala *Likert*, yang mengkombinasikan pertimbangan-pertimbangan persepsi responden untuk mengembangkan ukuran posisi sikap mereka, sehingga melibatkan serangkaian pernyataan yang berkaitan dengan sikap. Responden diminta menyatakan “setuju” atau “tidak setuju” untuk setiap pertanyaan yang biasanya berbentuk frasa. Jawabannya diberi nilai yang akan mencerminkan secara konsisten sikap responden. Nilai total seluruh pernyataan dihitung untuk setiap responden (Kinneer dan Taylor, 1997:319-320).

Skala *Likert* memiliki beberapa keuntungan, yaitu mudah untuk disusun, responden mudah memahami bagaimana menggunakan skala tersebut, sehingga skala ini cocok untuk wawancara melalui surat, telepon, dan personal. Kekurangan skala ini adalah waktu yang digunakan untuk mengisi kuesioner lebih lama daripada menggunakan pengukuran yang lainnya (Malhotra, 1999:272). Dalam skala *Likert*, setiap jawaban diberi bobot tertentu yaitu:

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

Dalam menentukan makna nilai 1 sampai dengan 5, untuk menghindari *misleading* dijelaskan sebagai berikut :

1. Variabel Komunikasi, semakin bagus komunikasi yang terjadi dalam tim/unit kerja maka nilai skor semakin besar.
2. Variabel Struktur Tim/unit kerja, semakin tinggi kompleksitas tim/unit kerja, maka nilai skor semakin besar.
3. Variabel Nilai pribadi, semakin baik persepsi nilai pribadi antar anggota tim/unit kerja, maka nilai skor semakin besar.
4. Variabel Konflik, semakin besar indikator variabel yang mempengaruhi variabel konflik, maka nilai skor semakin besar.

#### b. Studi 2

a) Variabel bebas (Z) adalah Konflik intra tim/unit kerja, maksudnya segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik yang terjadi antara dua atau lebih pihak dalam (intra) unit kerja, di unit-unit pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak, indikator-indikatornya adalah :

1. Saya merasa tim/unit kerja kami sangat kompak sehingga jarang adanya kesalahpahaman antara anggota tim/unit kerja .
2. Tidak jarang perselisihan yang terjadi antara anggota tim/unit kerja diakhiri dengan usaha saling menghancurkan antara satu dengan yang lain.

3. Saya merasa bahwa rekan tim/unit kerja saya sering mengeluarkan ucapan bersifat menantang.
  4. Saya sering merasa bahwa ucapan rekan kerja sangat menyinggung hati karena ketidakcocokan di antara kami.
  5. Saya pernah mendapat ancaman dari rekan tim kerja karena adanya perselisihan yang terjadi di antara kami
  6. Pernah terjadi perkelahian fisik antar anggota dalam satu tim karena terjadi selisih pendapat.
- b) Variabel tergantung (Y) adalah Kinerja tiap unit-unit organisasi dalam Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya, maksudnya adalah hasil kerja tiap tim/unit organisasi selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standart, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, indikator-indikatornya adalah :
1. Kemampuan unit kerja / tim dalam melaksanakan program kerja sesuai dengan rencana kerja secara tepat waktu.
  2. Kemampuan unit kerja / tim dalam melaksanakan pekerjaan dengan sempurna tanpa adanya hambatan-hambatan yang berarti.
  3. Unit kerja / tim lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan yang radikal dalam perubahan.
  4. Unit kerja / tim lebih meningkatkan kemampuan belajar dalam organisasi.

Dalam pengukurannya, variabel ini menggunakan skala *Likert*, yang mengkombinasikan pertimbangan-pertimbangan persepsi responden untuk mengembangkan ukuran posisi sikap mereka, sehingga melibatkan

serangkaian pernyataan yang berkaitan dengan sikap. Responden diminta menyatakan “setuju” atau “tidak setuju” untuk setiap pertanyaan yang biasanya berbentuk frasa. Jawabannya diberi nilai yang akan mencerminkan secara konsisten sikap responden. Nilai total seluruh pernyataan dihitung untuk setiap responden (Kinneer dan Taylor, 1997:319-320).

Skala *Likert* memiliki beberapa keuntungan, yaitu mudah untuk disusun, responden mudah memahami bagaimana menggunakan skala tersebut, sehingga skala ini cocok untuk wawancara melalui surat, telepon, dan personal. Kekurangan skala ini adalah waktu yang digunakan untuk mengisi kuesioner lebih lama daripada menggunakan pengukuran yang lainnya (Maholtra, 1999:272). Dalam skala *Likert*, setiap jawaban diberi bobot tertentu yaitu:

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

**BLUE PRINT**

No.	Variabel	No. Pernyataan	
		Favorable	Unfavorable
1.	Komunikasi	3,12	11
2.	Struktur Tim/ Unit Kerja	26,1,13,17,18,25,	2
3.	Nilai Pribadi	4,7,14,20,21,24,30,31,32	5,6,7,8,15,16,22,23,29
4.	Konflik	19,27,28,33,34	10

**4.4. Jenis dan Sumber Data**

Indriantoro dan Supomo (1999: 146) menyatakan “Jenis dan sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data”.

Jenis data penelitian berkaitan dengan sumber data dan metode penelitian yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data penelitian. Data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu: data subyek, data fisik, dan data dokumenter. Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data subyek. Indriantoro dan Supomo (1999: 146) menyatakan: “Data subyek adalah jenis data penelitian yang berupa persepsi atau opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian atau *responden*”.

Supranto (1998: 71) menyatakan dalam penelitian terdapat data primer berupa hasil jawaban responden atas kuesioner, yang diperoleh dari penyebaran kuesioner berupa daftar pertanyaan tertulis yang terdiri atas dua tipe yaitu: 1) tipe isian untuk identifikasi data identitas pribadi responden yang mengisi kuesioner, 2) tipe pilihan untuk mengetahui persepsi atau penilaian responden atas variabel yang ditanyakan, dan pada tipe pilihan ini diberikan batasan jawaban atau alternatif jawaban yang sudah disediakan, responden hanya tinggal memilih satu alternatif jawaban yang dianggap benar.

Siagian dan Sugiarto (2000: 17) menyatakan "data sekunder adalah data primer yang diperoleh dari pihak lain atau data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pengumpul data primer atau pihak lain". Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh melalui dokumentasi data perusahaan, yang meliputi:

- a. Data tentang sejarah berdirinya Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya.
- b. Data tentang visi, misi, tujuan dan produk atau jasa Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya.
- c. Data struktur organisasi Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya.
- d. Data tentang jumlah unit kerja/tim Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya.

#### 4.5. Prosedur Penentuan Sampel

Prosedur pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Kotler, 2000: 111-112):

1. Mengidentifikasi unit sampel.
2. Unit sampel dalam penelitian ini adalah satuan unit kerja/tim pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya.
3. Menentukan ukuran sampel.

Dalam penelitian ini, ukuran sampel ditentukan berdasarkan pendapat Arikunto (1992: 56) yang menyatakan: "...untuk jumlah sampel besar sekurang-kurangnya tiga puluh lima atau keatas ...". Oleh karena itu untuk memenuhi jumlah minimal pada sampel besar pada unit kerja/tim Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya, maka jumlah sampel yang akan diambil untuk dijadikan responden sebesar 30 unit kerja (161 anggota tim/unit kerja), dari populasi 40 tim/unit kerja yang ada pada instansi. Pengambilan sampel tim/unit kerja dilakukan dengan cara *random sampling* dengan melibatkan seluruh anggota tim/unit kerja yang terdapat dalam tim/unit kerja sebanyak 161 responden.

#### 4.6. Prosedur Pengumpulan Data

Menurut Umar (2000: 167-170) prosedur pengumpulan data adalah melalui:

- a. Survei pendahuluan,

Penulis melakukan pengamatan dan penelitian secara umum untuk memperoleh gambaran masalah dan tujuan penelitian secara jelas.



b. Survei lapangan

Survei lapangan dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada responden sebagai sumber data primer dan wawancara.

c. Studi Kepustakaan

Penulis mempelajari teori-teori dari berbagai literatur dan buku bacaan lain yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas dalam tesis ini.

#### 4.7 Teknik Analisis

Dalam penelitian ini menggunakan dua alat analisis yang akan dilakukan untuk membahas permasalahan yang ditetapkan dalam penelitian ini, yaitu:

- a. *Analisis regresi linier*, digunakan untuk menunjukkan pengaruh variabel tergantung dan bebas.. Model persamaan Analisis Regresi Berganda yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Z = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_i$$

dimana :

Z = Tingkat Konflik yang terjadi di organisasi

X1 = Variabel-variabel komunikasi

X2 = Tim kerja

X3 = nilai pribadi/ individu

b0 = konstanta

b1,b2,b3 = koefisien regresi

e<sub>i</sub> = variabel pengganggu di luar model

1. Persamaan regresi diatas harus memenuhi persyaratan "*Best Linier Unbiased Estimate*" atau disingkat *BLUE* , artinya pengambilan keputusan melalui uji F dan uji t tidak boleh bias (Supranto, 1984: 12). Untuk menghasilkan keputusan yang BLUE maka harus di antaranya tiga asumsi dasar. Tiga asumsi dasar yang digunakan dalam persamaan ini adalah:

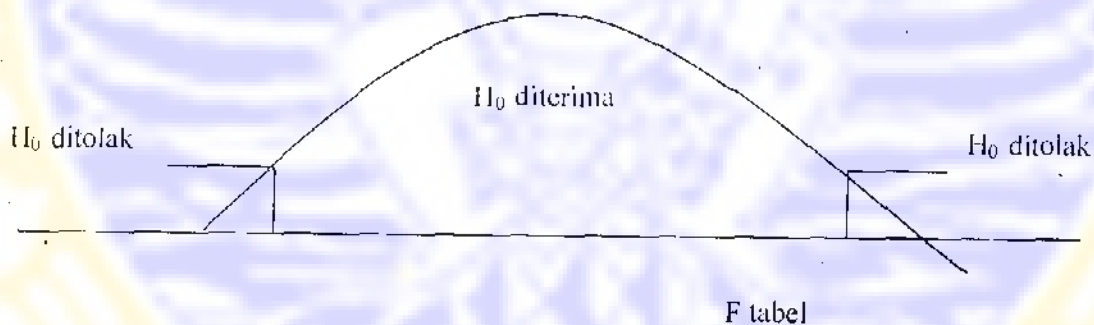
- a. Homokedastisitas, artinya masing-masing varians gangguan untuk masing-masing pengamatan adalah konstan, yang berarti pula tidak terjadi hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebasnya. Gejala yang terjadi sebaliknya yaitu heterokedastisitas, dapat diketahui dengan menggunakan Rank Spearman. Koefisien korelasi yang diperoleh diuji signifikansinya dengan uji t. Apabila nilai t hitung berada di luar daerah penerimaan t kritis dari tabel t, maka terjadi heteroskedastisitas.
- b. Non-autokorelasi, artinya tak berkorelasi dengan gangguan di observasi lain. Dengan kata lain bahwa nilai variabel tergantung hanya diterangkan oleh variabel bebas, dan bukan oleh variabel pengganggu. Pengujian ini menggunakan Durbin-Watson test.
- c. Non-multikolinieritas, artinya tidak terjadi hubungan atau korelasi antar variabel bebas. Gejala multikolinieritas dapat diketahui dengan korelasi Pearson.

Apabila salah satu dari ketiga asumsi dasar tersebut dilanggar, maka persamaan regresi yang diperoleh tidak lagi bersifat BLUE, sehingga pengambilan keputusan melalui uji F dan uji t menjadi bias.

2. Selanjutnya digunakan F test untuk menguji kebermaknaan koefisien regresi secara keseluruhan (Sugiyono, 1999: 216-218). Pengujian F test dilakukan dengan melihat daerah penerimaan dan penolakan  $H_0$ . Hipotesis statistik dalam penelitian ini adalah:

$H_0$  : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Variabel komunikasi, tim kerja, dan nilai pribadi/ individu dengan tingkat konflik yang terjadi dalam Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya

$H_a$  : Ada pengaruh yang signifikan antara Variabel komunikasi, tim kerja, dan nilai pribadi/ individu dengan tingkat konflik yang terjadi dalam Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya



**Gambar 4.1**

**Daerah Penerimaan Dan Penolakan Hipotesis**

3. Keeratan hubungan antara variabel-variabel yang dinyatakan dengan suatu angka yang disebut dengan koefisien korelasi. Korelasi ini digunakan untuk

menghitung koefisien korelasi ( $r$ ) antara variabel bebas dan variabel tergantung dengan pendekatan melalui metode kuadrat terkecil.

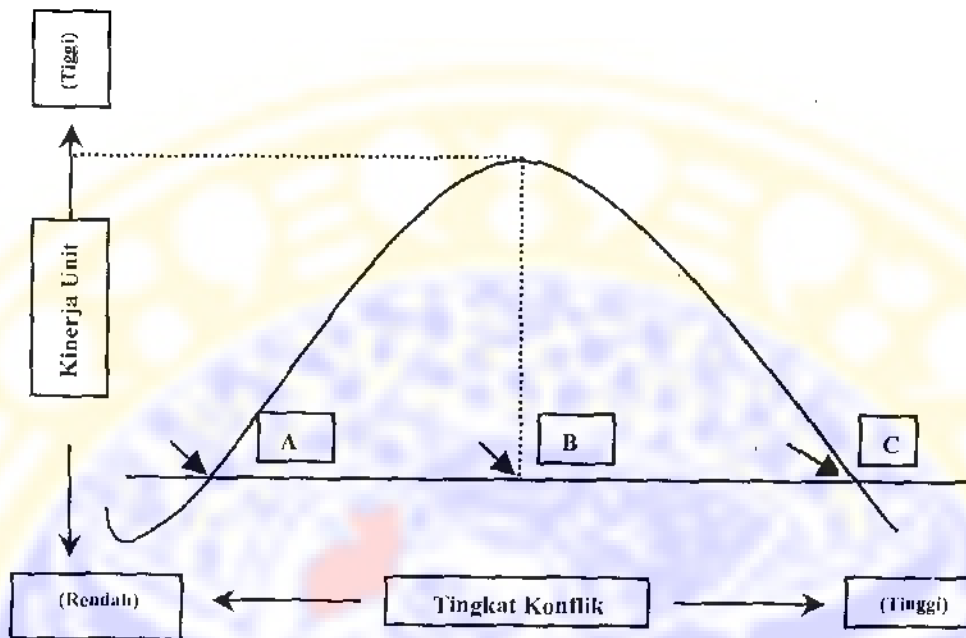
4. Menguji tingkat kebermaknaan (signifikansi) dari masing-masing koefisien korelasi di atas dengan menggunakan uji  $t$  (Sugiyono, 1999: 215)



Gambar 4.2

#### Daerah Penerimaan Dan Penolakan Hipotesis

- b. *Analisis regresi non linear*, yakni analisis yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel yang memiliki hubungan *non linier*. Seperti yang terlihat dalam gambar dibawah ini antara variabel konflik daan kinerja organisasi.



Gambar 4.3

#### Konflik dan Kinerja Unit

Dalam penelitian ini hubungan antar variabel bersifat *non linear* yang berbentuk lengkungan parabola kuadrat antara variabel tingkat konflik dan tingkat kinerja unit. Model persamaan yang ditentukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bZ + cZ^2$$

Bentuk lengkungan dari diagram regresi dapat dilihat dari kombinasi sebaran data antara tingkat konflik dan kinerja yang dicapai tim.

- Selanjutnya digunakan F test untuk menguji kebermaknaan koefisien regresi secara keseluruhan (Sugiyono, 1999: 216-218). Pengujian F test dilakukan dengan melihat daerah penerimaan dan penolakan  $H_0$ . Hipotesis statistik dalam penelitian ini adalah:

$H_0$  : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara konflik intra tim/unit kerja dengan kinerja unit yang terjadi dalam Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya.

$H_a$  : Terdapat pengaruh yang signifikan antara konflik intra tim/unit kerja terhadap kinerja tim/unit kerja yang terjadi dalam Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya.



**GAMBAR 4.4**

**Daerah Penerimaan Dan Penolakan Hipotesis**

3. Keeratan hubungan antara variabel-variabel yang dinyatakan dengan suatu angka yang disebut dengan koefisien korelasi. Korelasi ini digunakan untuk menghitung koefisien korelasi ( $r$ ) antara variabel bebas dan variabel tergantung dengan pendekatan melalui metode kuadrat terkecil.
5. Menguji tingkat kebermaknaan (signifikansi) dari masing-masing koefisien korelasi di atas dengan menggunakan uji  $t$  (Sugiyono, 1999: 215).



**Gambar 4.5**  
**Dacrah Penerimaan Dan Penolakan Hipotesis**

## BAB 5

### HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

#### 5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Untuk memahami tugas-tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai khususnya Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak, perlu diketahui sejarah, struktur organisasi, tugas, dan fungsi dalam mewujudkan tugas pokok yang telah ditetapkan oleh Menteri Keuangan.

##### 5.1.1. Sejarah Bea dan Cukai

Lembaga Bea dan Cukai telah ada sejak jaman kerajaan, baik di Jawa, Sumatera, maupun pulau-pulau lain di seluruh Nusantara. Terdapat petunjuk bahwa di jaman pemerintahan Airlangga dan Kerajaan Majapahit di abad XIV sudah ada pungutan-pungutan, karena pada waktu itu sudah terjalin hubungan perdagangan dengan negeri Cina dan India. Hal ini menunjukkan bahwa pemungutan bea dan cukai pada waktu itu belum bersifat nasional.

Pada tahun 1865 diberlakukan Undang-Undang Tarif Hindia Belanda yang pertama. Undang-undang tersebut terus mengalami perubahan sampai dengan ditetapkannya Ordonansi Bea (*Statblaad* tahun 1931 nomor 471). Ordonansi Bea inilah yang kemudian mewarnai perjalanan Direktorat Bea dan Cukai, tentunya dengan berbagai perubahan dan penyempurnaan untuk menyesuaikan dengan tuntutan jaman.

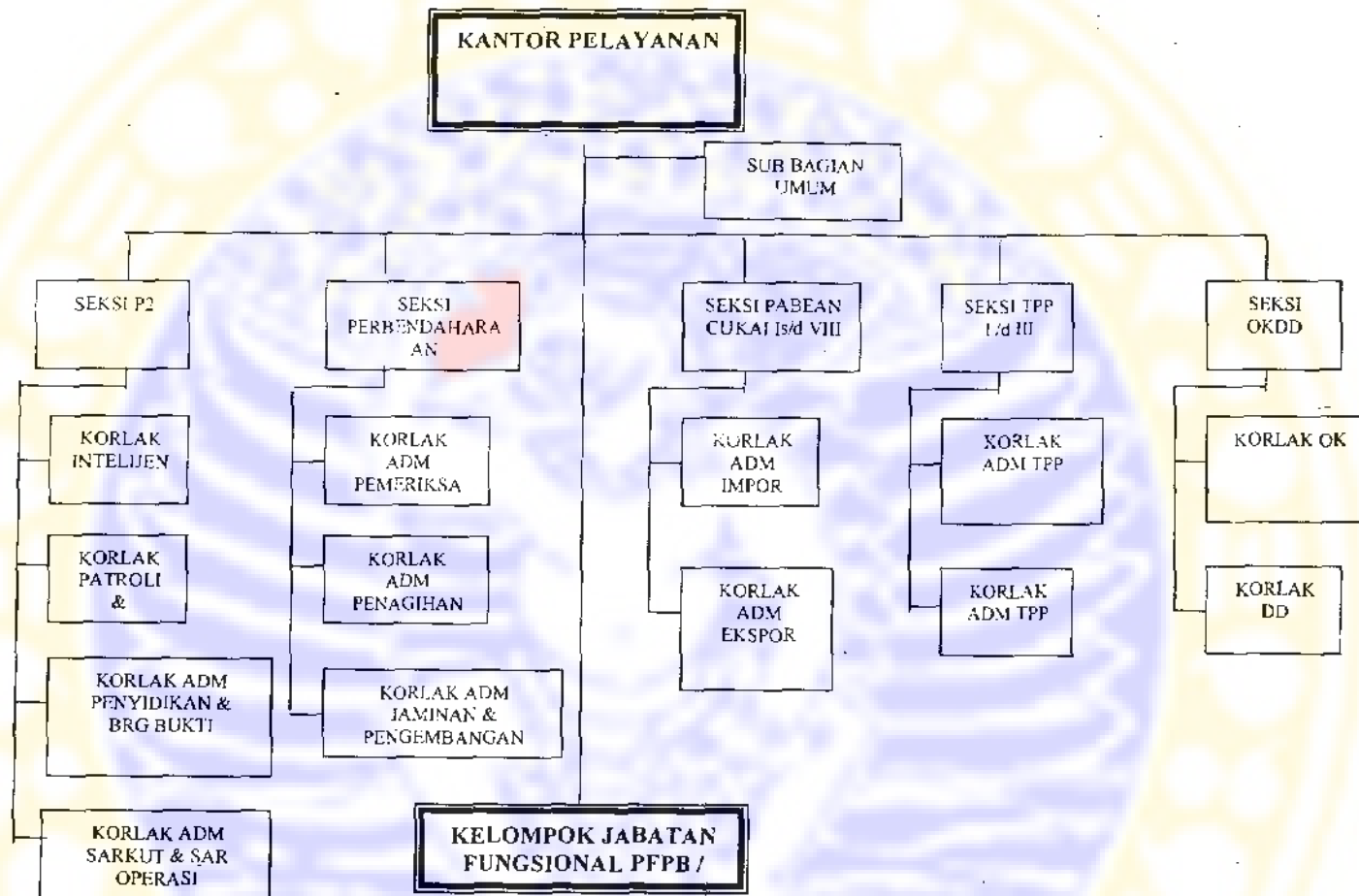


Pada tahun 1995, setelah melalui perjuangan di Dewan Perwakilan Rakyat, maka lahirlah Undang-Undang Nomor 10 tahun 1995 tentang Kepabeanan, dan Undang-Undang Nomor 11 tahun 1995 tentang cukai, sebagai pengganti Ordonansi Bea yang merupakan warisan kolonial Belanda dan sudah tidak mampu lagi menjawab tantangan jaman.

Penetapan peraturan tentang Kepabeanan dan Cukai tersebut adalah untuk mewujudkan tugas pokok yang telah ditetapkan oleh Departemen Keuangan. Tugas pokok Direktorat Jenderal Bea dan Cukai berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan No. 998/KMK.01/1985 tanggal 27 Desember 1985, adalah melaksanakan sebagian tugas pokok Departemen Keuangan di bidang pemungutan pajak negara dalam bentuk bea dan cukai serta pungutan lainnya, berdasarkan kebijaksanaan yang digariskan oleh menteri.

### **5.1.2. Struktur Organisasi**

Untuk menjamin terlaksananya tugas dan fungsi yang telah ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam rangka melaksanakan tugas pokok yang digariskan Menteri Keuangan, struktur organisasi formal Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor Kep-32/KMK.01/1998 tanggal 4 Februari 1998, juga Keputusan Menteri Keuangan nomor Kep-444/KMK.01/21 tanggal 23 Juli 2001 tentang organisasi dan tata kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai adalah seperti yang tampak pada gambar 5.1 berikut:



Sumber: Warta Beacukai. Edisi 331 Juni 2002

Gambar 5.1 Bagan Organisasi Kantor Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe A

### **5.1.3. Tugas dan Fungsi Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak**

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor Kep-444/KMK.01/2001 tanggal 23 Juli 2001 tentang organisasi dan tata kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai, pada pasal 65 dinyatakan bahwa tugas Kantor Pelayanan adalah melaksanakan pelayanan dan pengawasan kepabeanan dan cukai dalam daerah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan untuk melaksanakan tugas tersebut, Kantor Pelayanan memiliki fungsi antara lain sebagai berikut:

1. Pelaksanaan intelijen patroli dan operasi pencegahan pelanggaran peraturan perundang-undangan kepabeanan dan cukai, serta pelayanan kepabeanan atas sarana pengangkut dan pemberituannya;
2. Penyidikan di bidang kepabeanan dan cukai;
3. Pengelolaan dan pemeliharaan sarana operasi, komunikasi, dan senjata api;
4. Pelaksanaan pemungutan bea masuk, cukai dan pemungutan negara lainnya yang dibebankan pelaksanaannya dilakukan oleh Bea dan Cukai, serta pelaksanaan perbendaharaan penerimaan, penangguhan, penagihan dan pengembalian bea masuk dan cukai;
5. Pemberian pelayanan teknis dan kemudahan di bidang kepabeanan dan cukai;
6. Penelitian dokumen pemberitahuan impor dan ekspor barang, nilai pabean, dan fasilitas impor, pemeriksaan barang dan pemeriksaan badan;

7. Penetapan klasifikasi barang, tarif bea masuk, nilai pabean, dan sanksi administrasi berupa denda.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan, Kantor Pelayanan juga berpedoman pada ketetapan Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor Kep-25/1999 tanggal 1 April 2000, tentang Visi, Misi, dan Strategi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, yaitu sebagai berikut:

1. Visi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai adalah sejajar dengan institusi kepabeanan dunia di bidang citra dan prestasi kerja.

Hal ini menunjukkan tekad Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) untuk menghapus citra negatif yang selama ini melekat pada aparat DJBC, dan keinginan untuk mensejajarkan diri dengan institusi kepabeanan dunia.

2. Misi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai adalah pelayanan terbaik kepada dunia organisasi.
3. Strategi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai adalah pelayanan terbaik kepada dunia usaha.

Seluruh aparat Bea dan Cukai bertanggung jawab atas terpenuhinya Visi, Misi, dan Strategi demi terwujudnya yang telah ditetapkan sebagai fasilitator dalam perdagangan dan sebagai institusi yang harus mengumpulkan dan mengamankan hak keuangan negara di bidang bea masuk dan pajak dalam rangka impor.

## 5.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Sebelum membahas hasil kuesioner dari para responden mengenai analisis faktor-faktor konflik dan dampaknya terhadap kinerja, diuraikan terlebih dahulu karakteristik responden yang digunakan sebagai sampel penelitian ini.

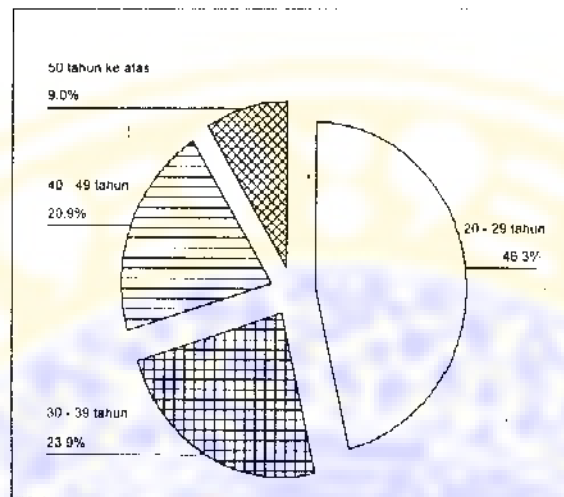
Responden yang digunakan dalam penelitian melibatkan karyawan yang terdapat pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya. Dari 40 populasi tim/ unit kerja yang terdapat di instansi ini, 30 tim/ unit kerja di antaranya digunakan sebagai sampel yang dipilih secara acak dengan melibatkan semua anggota yang terdapat pada masing-masing tim/ unit kerja. Setiap tim/ unit kerja mempunyai bidang spesialisasi sendiri dengan ukuran tim/ unit kerja yang berbeda-beda. Perincian jumlah responden yang digunakan pada masing-masing sampel tersebut ditampilkan pada tabel berikut:

**Tabel 5.1**  
**Deskripsi Sampel Tim/ Unit Kerja**

No.	Nama Tim/ Unit Kerja	Jumlah Anggota (Orang)
1	Staf Kepala Kantor	3
2	Staf Adm. Kepegawaian	5
3	Staf Rumah Tangga	5
4	Staf Keuangan	4
5	Staf Operasional Komputer	4
6	Staf Distribusi Dokumen Impor	5
7	Staf Distribusi Dokumen Ekspor	5
8	Staf Tempat Penimbunan Berikat I	4
9	Staf Tempat Penimbunan Berikat II	4
10	Staf Kepabeanan dan Cukai	4

11	Staf Pemeriksa Dokumen	4
12	Staf Perbendaharaan Penerimaan	5
13	Staf Perbendaharaan Pengembalian dan Jaminan	5
14	Staf Perbendaharaan Penagihan	7
15	Unit Penomoran dan Kelengkapan Dokumen	6
16	Staf P2 Surveillance	8
17	Staf P2 Penyidikan	3
18	Staf P2 Hyco Scan	5
19	Staf P2 Analis	7
20	Staf P2 Pengawas Pemeriksaan	10
21	Staf P2 Humas	5
22	Staf Patroli Laut	3
23	Staf Manifest	5
24	Staf Penyegehan dan Pembongkaran	4
25	Staf Pelayanan Ekspor I	10
26	Staf Pemeriksa Barang	10
27	Staf Laboratorium	7
28	Staf Pelayanan Ekspor II	8
29	Staf Analysing Point	3
30	Staf KSBU PFPB	3
Jumlah		161

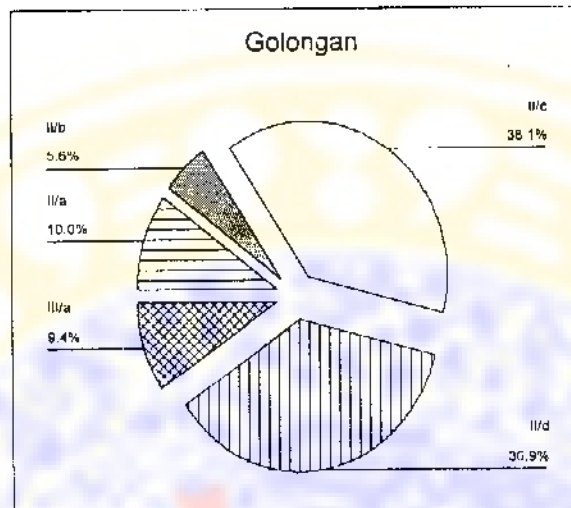
Sumber: Lampiran I



Sumber: Lampiran I

**Diagram 5.1**  
**Deskripsi Karakteristik Usia Responden**

Usia responden yang digunakan sebagai sampel berbeda-beda. Pada diagram 5.1 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang digunakan berusia muda, di mana 46,3% responden berusia antara 20 sampai 29 tahun, 23,9% responden lainnya berusia 30 sampai 39 tahun. Hanya 9% responden saja yang berusia di atas 50 tahun.

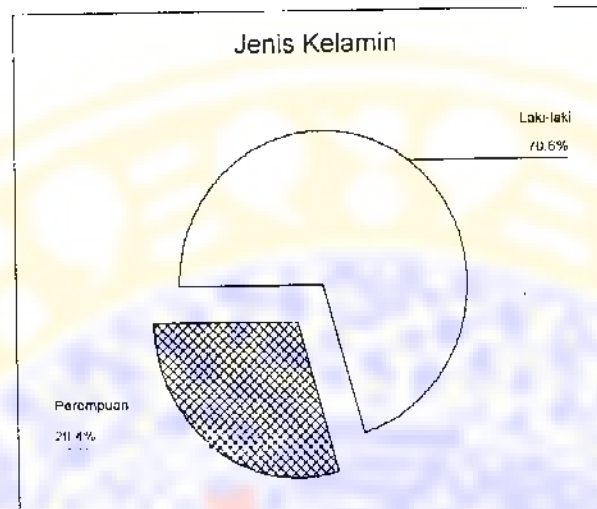


Sumber: Lampiran I

**Diagram 5.2**  
**Deskripsi Karakteristik Golongan Responden**

Dari diagram 5.2 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden mempunyai golongan II di mana 38, 1% responden bergolongan II/c dan untuk golongan II/d sebesar 36, 9%. Untuk golongan III/a yang berperan sebagai sampel hanya sebesar 9,4%. Susunan golongan responden yang sebagian besar mempunyai golongan II ini dikarenakan pegawai yang berusia tua masuk pada instansi ini dengan tingkat pendidikan SMP maupun SMA dengan pangkat I/a – II/a, sedangkan untuk lulusan Diploma III masuk dengan pangkat II/c. Pegawai dengan tingkat pendidikan S1 sebagian besar adalah dari program penyesuaian, dengan golongan III/a, hanya 10% dari 9,4% saja yang masuk dengan pendidikan Sarjana.





Sumber: Lampiran I

**Diagram 5.3**  
**Deskripsi Karakteristik Jenis Kelamin Responden**

Diagram 5.3 merupakan deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin. Sebagian besar responden, yaitu 70,6% responden berjenis kelamin laki-laki, sedangkan sisanya adalah perempuan.

### 5.3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Salah satu masalah dalam penelitian adalah cara memperoleh data yang akurat dan obyektif. Hal ini menjadi sangat penting sebab kesimpulan yang diambil hanya akan dapat dipercaya bila didasarkan pada data yang akurat. Untuk itu dalam penelitian ini perlu diketahui seberapa tinggi reliabilitas dan validitas instrumen yang digunakan.

Yang dimaksud dengan validitas adalah suatu derajat ketepatan item-item dalam instrumen (kuesioner) untuk mengukur suatu variabel penelitian. Analisis validitas ini bertujuan untuk menguji apakah tiap butir pertanyaan benar-benar

telah sah, paling tidak dapat menetapkan derajat yang tinggi dari kedekatan data yang diperoleh dengan apa yang diyakini ada dalam pengukuran dengan menggunakan *Product Moment Pearson* (Maholtra, 1996:306).

Untuk menyimpulkan apakah instrumen yang digunakan valid atau tidak, nilai koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) masing-masing elemen dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$ . Apabila nilai koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) lebih besar daripada nilai kritis  $r$  ( $r_{tabel}$ ) untuk masing-masing elemen, berarti instrumen dikatakan valid dan sebaliknya apabila nilai koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) lebih kecil daripada nilai kritis  $r$  ( $r_{tabel}$ ) untuk masing-masing elemen, berarti instrumen dikatakan tidak valid.

Nilai  $r_{hitung}$  diperoleh dari cara pengolahan SPSS, sedangkan untuk  $r_{kritis}$  diperoleh dari tabel  $r$  dengan rumus jumlah sampel ( $n$ ) dikurangi dengan jumlah variabel ( $k$ ) di mana untuk semua variabel X dan Z diperoleh nilai  $r_{kritis}$  0,1305 ( $161-3$ ), sedangkan untuk variabel Y diperoleh nilai  $r_{kritis}$  0,3009 ( $30-1$ ). Pada tabel 5.2 berikut dapat kita lihat bahwa seluruh data yang diperoleh dari jawaban para responden terhadap kuesioner. Tabel 5.2 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam kuesioner adalah valid.

**Tabel 5.2**  
**Uji Validitas Variabel-Variabel Pertanyaan Pada Kuesioner**

Butir Kuesioner	$r_{hitung}$	$r_{kritis}$	Kategori
X1 1	0,5662	0,1305	Valid
X1 2	0,6207	0,1305	Valid
X1 3	0,6796	0,1305	Valid
X2 1	0,1404	0,1305	Valid
X2 2	0,3545	0,1305	Valid
X2 2 1	0,7656	0,1305	Valid
X2 2 2	0,7772	0,1305	Valid
X2 3	0,1466	0,1305	Valid

X2 4	0,2105	0,1305	Valid
X2 5	0,4536	0,1305	Valid
X2 6	0,4398	0,1305	Valid
X3 1	0,1361	0,1305	Valid
X3 2	0,5601	0,1305	Valid
X3 3	0,4077	0,1305	Valid
X3 4	0,6552	0,1305	Valid
X3 5	0,4677	0,1305	Valid
X3 6	0,1337	0,1305	Valid
X3 7	0,1886	0,1305	Valid
X3 8	0,5145	0,1305	Valid
X3 9	0,5477	0,1305	Valid
X3 10	0,5156	0,1305	Valid
X3 11	0,2289	0,1305	Valid
X3 12	0,1496	0,1305	Valid
X3 13	0,5048	0,1305	Valid
X3 14	0,6829	0,1305	Valid
X3 15	0,4179	0,1305	Valid
X3 16	0,3896	0,1305	Valid
X3 17	0,1444	0,1305	Valid
X3 18	0,2527	0,1305	Valid
Z 1	0,6794	0,1305	Valid
Z 2	0,5258	0,1305	Valid
Z 3	0,7373	0,1305	Valid
Z 4	0,6648	0,1305	Valid
Z 5	0,6064	0,1305	Valid
Z 6	0,3862	0,1305	Valid
Y1	0,6728	0,3009	Valid
Y2	0,8040	0,3009	Valid
Y3	0,5465	0,3009	Valid
Y4	0,6753	0,3009	Valid

Sumber: Lampiran II

Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas terhadap alat ukur, yaitu untuk mengetahui sampai sejauh mana alat ukur dapat diandalkan (reliabel). Konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam berapa kali pelaksanaan pengukuran pada obyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama. Untuk menyimpulkan apakah instrumen yang digunakan valid atau tidak, nilai koefisien

*Alpha* masing-masing variable dibandingkan dengan nilai  $r_{\text{tabel}}$ . Apabila nilai *Alpha* lebih besar daripada nilai kritis  $r$  ( $r_{\text{tabel}}$ ), berarti instrumen dikatakan reliabel.

Tabel 5.3 di bawah ini menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* di atas nilai kritis  $r$  ( $r_{\text{tabel}}$ ); maka dapat disimpulkan seluruh variabel telah reliabel atau dapat diandalkan kesahihannya.

**Tabel 5.3**  
**Uji Reliabilitas Variabel-Variabel Pertanyaan Pada Kuesioner**

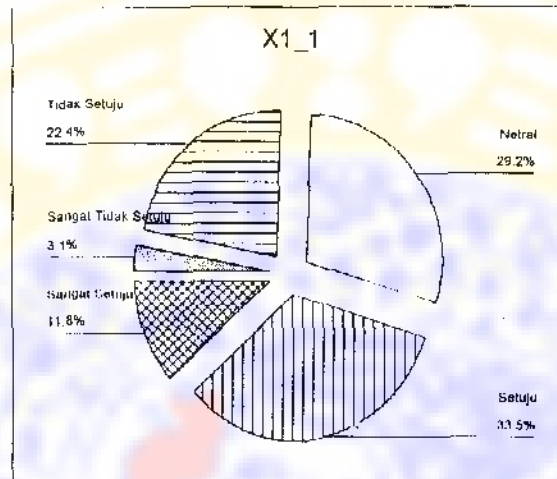
Variabel	Alpha Cronbach	$r_{\text{tabel}}$	Kesimpulan
X1	0,7981	0,1305	Reliabel
X2_2	0,8796	0,1305	Reliabel
X2	0,5798	0,1305	Reliabel
X3	0,7131	0,1305	Reliabel
Z	0,7244	0,1305	Reliabel
Y	0,8010	0,3009	Reliabel

Sumber: Lampiran II

#### 5.4. Deskripsi Jawaban Responden

Data hasil penelitian atas jawaban 161 responden yang tergabung dalam 30 tim/ unit kerja yang merupakan karyawan pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya, selanjutnya diolah dan disajikan dalam bentuk diagram. Berikut ini adalah diagram masing-masing pertanyaan dalam kuesioner beserta deskripsinya. Setiap kriteria memiliki lima kategori penilaian yang masing-masing kategori diwakili oleh skor 1 sampai 5, seperti yang terdapat dalam lembar kuesioner (pada lampiran III). Diagram tersebut menggambarkan persepsi responden atas indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini.

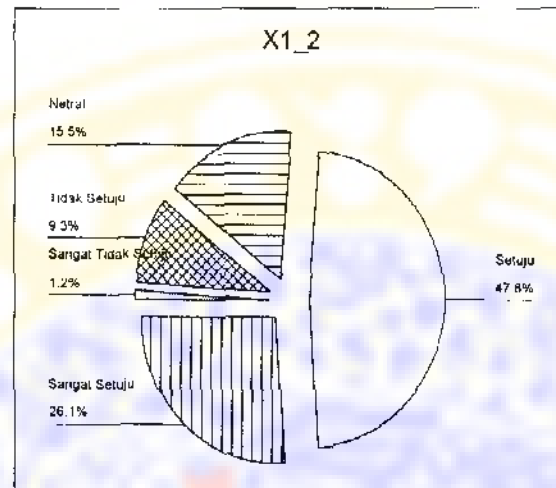
#### 5.4.1. Variabel Komunikasi (X1)



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.4**  
**Adanya Keterbatasan dalam Penyampaian Pendapat, Gagasan, ataupun Ide dalam Tim/ Unit Kerja**

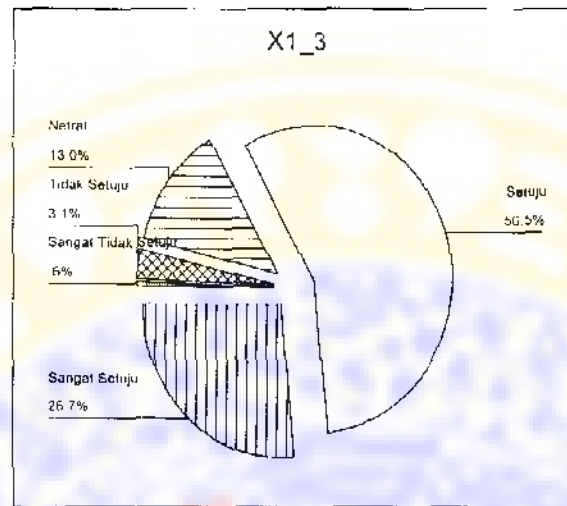
Salah satu indikasi adanya komunikasi dalam tim/ unit kerja adalah kesempatan penyampaian pendapat, gagasan, ataupun ide dari anggota kepada pimpinan tim/ unit kerja. Diagram 5.4 menunjukkan persepsi responden tentang keterbatasan dalam penyampaian pendapat, gagasan, ataupun ide dalam tim/ unit kerja. Dari diagram di atas menunjukkan bahwa 45,3% responden mempersepsikan bahwa terdapat keterbatasan penyampaian pendapat, gagasan, ataupun ide dari masing-masing anggota dalam tim/ unit kerja mereka, sedangkan 25,5% responden lainnya menyatakan tidak sependapat dengan pernyataan tersebut dan menyatakan bahwa setiap anggota dalam timnya memperoleh kesempatan dalam menyampaikan pendapat, gagasan, ataupun ide.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.5**  
**Pengkommunikasian Perintah Pimpinan Tim dengan Jelas kepada Anggota**

Indikasi komunikasi lain dalam tim/ unit kerja adalah adanya pengkommunikasian perintah pimpinan tim dengan jelas kepada masing-masing anggotanya. Dari diagram 5.5 di atas menunjukkan bahwa 47,8% responden menilai bahwa perintah pimpinan tim telah dikommunikasikan dengan jelas kepada anggotanya sehingga tidak terjadi *miscommunication* antara keduanya sehingga perintah dari pimpinan dapat dilaksanakan dengan baik, bahkan 26,1% responden menyatakan sangat setuju dengan pernyataan di atas, hanya 10,5% responden saja yang menyatakan tidak adanya pengkommunikasian yang jelas perintah pimpinan kepada anggotanya.

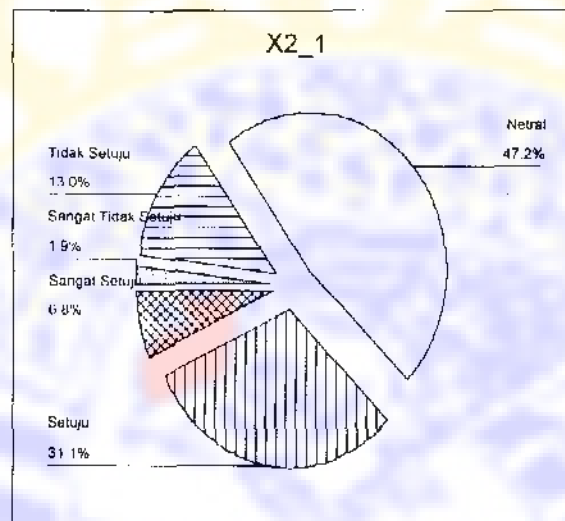


Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.6**  
**Transparansi dan Keterbukaan Pertukaran Informasi Antar Anggota Tim**

Pada diagram 5.6 di atas menunjukkan keadaan keterbukaan dan transparansi informasi komunikasi antar anggota tim. Sebagian besar responden (83,2%) menyatakan bahwa terjadi transparansi komunikasi antar anggota tim, hanya 3,7% responden saja yang menyatakan bahwa kurangnya transparansi informasi dalam komunikasi antar anggota tim.

#### 5.4.2. Variabel Struktur Tim/ Unit Kerja (X2)

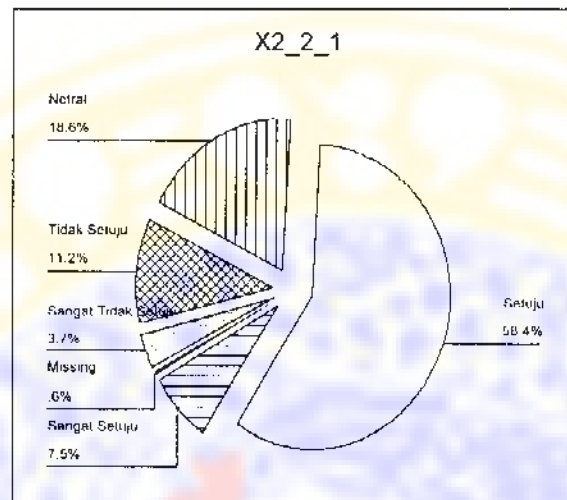


Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.7**  
**Ukuran Tim/ Unit Kerja**

Ukuran tim/ unit kerja merupakan salah satu indikasi struktur tim/ unit kerja. Dari diagram 5.7 di atas dapat diketahui bahwa 47,2% responden menyatakan netral dengan pernyataan besarnya tim/ unit kerja yang mereka miliki. Hal ini mungkin disebabkan bahwa masing-masing tim/ unit kerja memiliki kebutuhan anggota jumlah sendiri-sendiri tergantung dari banyak tidaknya tugas yang ditangani dalam tim tersebut. Sedangkan 37,9% responden menyatakan bahwa tim/ unit kerja yang mereka punyai adalah besar, sisanya yaitu 14,9% responden lainnya menyatakan bahwa tim/ unit kerja mereka kecil.

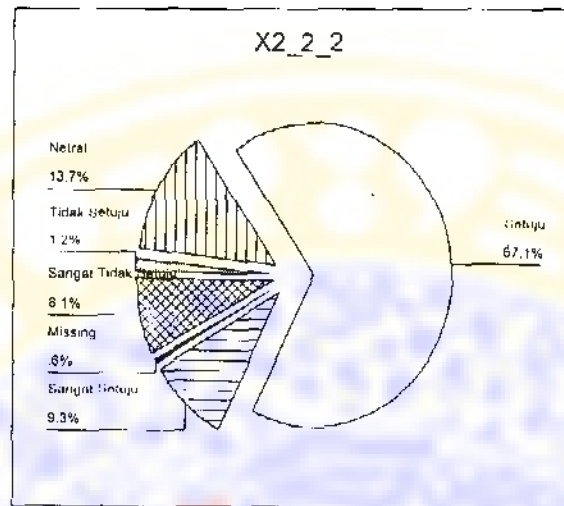




Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.8**  
**Perbedaan Ketrampilan Kemampuan Pemecahan Masalah, Pengambilan Keputusan, dan Kemampuan Analisis Antar Anggota Tim**

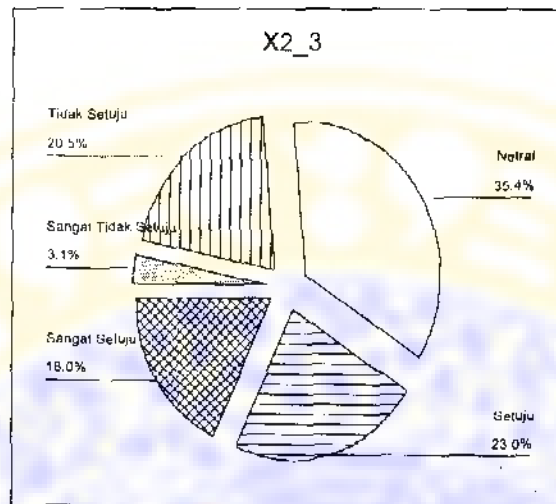
Indikator derajat spesialisasi yang ditandai dengan adanya ketrampilan yang berbeda-beda dalam hal teknis, kemampuan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, serta kemampuan analisis merupakan salah satu indikator dari struktur tim/ unit kerja. Dari diagram 5.8 di atas dapat kita ketahui bahwa 58,4% responden menyatakan bahwa terdapat perbedaan ketrampilan yang dimiliki dari masing-masing anggota tim, hanya 14,9% responden saja yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan ketrampilan yang dimiliki anggota tim antara yang satu dengan lainnya.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.9**  
**Dorongan untuk Berpartisipasi dalam Setiap Kegiatan Tim**

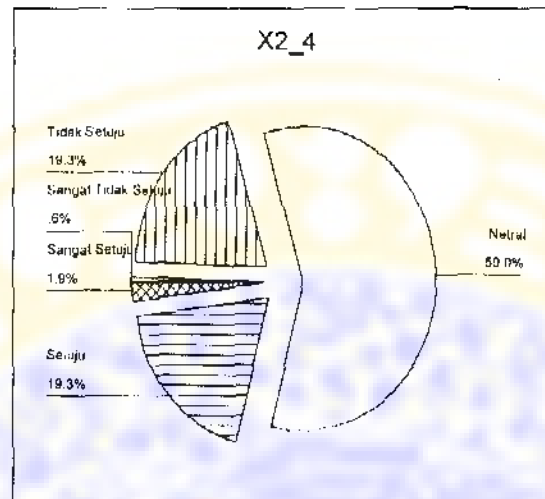
Indikasi adanya derajat spesialisasi dalam tim juga dapat dilihat dari adanya dorongan untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan tim. Semakin aktif anggota tersebut akan dapat menunjukkan semakin kayanya ketrampilan yang dimiliki. Dari diagram 5.9 di atas dapat kita ketahui bahwa 67,1% responden menilai bahwa terdapat setiap anggota tim didorong untuk selalu berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh tim/ unit kerja tersebut, hanya 9,3% responden saja yang menyatakan bahwa mereka tidak didorong untuk aktif dalam setiap kegiatan tim/ unit kerja.



Sumber: Lampiran III

#### Diagram 5.10 Pertanggung Jawaban Anggota Atas Tugas yang Diemban

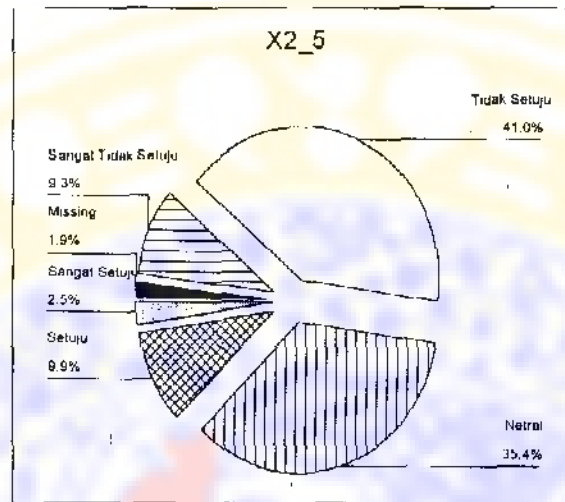
Kejelasan yurisdiksi dalam tim/ unit kerja dijelaskan dengan indikator kejelasan tanggung jawab yang diemban masing-masing anggota tim. Dari diagram 5. di atas dapat diketahui bahwa 41% responden menyatakan bahwa mereka bertanggung jawab atas pekerjaan mereka masing-masing, bukan termasuk tanggung jawab dari anggota lain, sedangkan 23,6% responden lainnya menyatakan kebalikannya, bahwa mereka juga bertanggung jawab atas tugas yang diemban anggota lain dalam tim. Hal ini mungkin disebabkan oleh masing-masing anggota dikondisikan untuk mempunyai tanggung jawab bersama tim secara keseluruhan, bukan secara individual.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.11**  
**Kesesuaian Tujuan Tim dengan Kepribadian Anggota Tim**

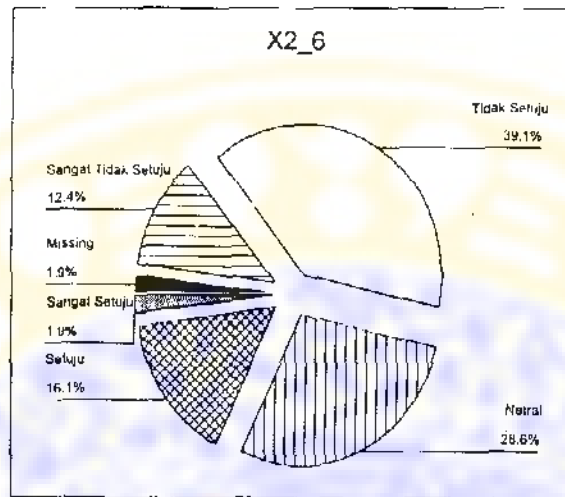
Struktur tim/ unit kerja juga dapat diindikasikan dengan adanya kecocokan antara tujuan tim dengan kepribadian masing-masing anggotanya. Semakin tinggi kecocokan tujuan dengan kepribadian anggota, maka semakin tinggi komitmen anggota yang diberikan kepada tim/ unit kerjanya tersebut. Dari diagram 5.11 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden, yaitu sebesar 59% responden menyatakan netral dengan pernyataan di atas. Hal ini mungkin disebabkan bahwa setiap anggota dikondisikan untuk menyesuaikan dengan tujuan tim dan adanya kecenderungan bahwa setiap anggota harus berusaha untuk mencapai tujuan tim, baik itu cocok atau tidak dengan kepribadian mereka. 21,2% responden menyatakan bahwa mereka merasa kurang cocok antara tujuan yang ingin dicapai tim dengan kepribadiannya, sedangkan sisanya sebesar 19,9% responden menyatakan bahwa mereka merasakan kecocokan antara tujuan tim dengan kepribadian mereka.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.12**  
**Pengawasan yang Ketat oleh Pemimpin Atas Tugas yang Dilakukan Anggota**

Indikasi struktur tim/ unit kerja lainnya adalah bagaimana cara pimpinan dalam mengawasi anggota tim. Dari diagram 5.12 di atas dapat diketahui bahwa 41% responden menilai bahwa pimpinan tim mengawasi setiap pekerjaan anggotanya dengan tidak terlalu ketat, sedangkan 12,4% responden yang lain menilai bahwa pimpinan tim mengawasi mereka dengan sangat ketat. Hal ini mungkin disebabkan dari jenis pekerjaan masing-masing tim di mana mungkin terdapat tim yang menangani pekerjaan yang membutuhkan ketelitian dan pengawasan yang sangat ketat dari pimpinannya.

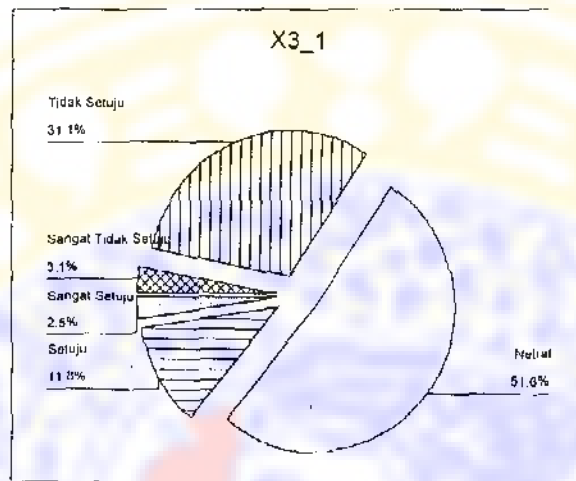


Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.13**  
**Masalah Keadilan dalam Sistem Imbalan**

Masalah sistem imbalan dalam tim merupakan salah satu indikasi dari struktur tim/ unit kerja. Dari diagram 5.13 di atas menunjukkan bahwa lebih dari 50% responden menilai bahwa gaji yang mereka terima adalah adil sehingga mereka merasa tidak ditugikan dalam masalah sistem imbalan yang diberikan, hanya 18% responden saja yang menilai bahwa mereka sering dirugikan dengan masalah ketidakadilan dalam sistem imbalan yang diberikan.

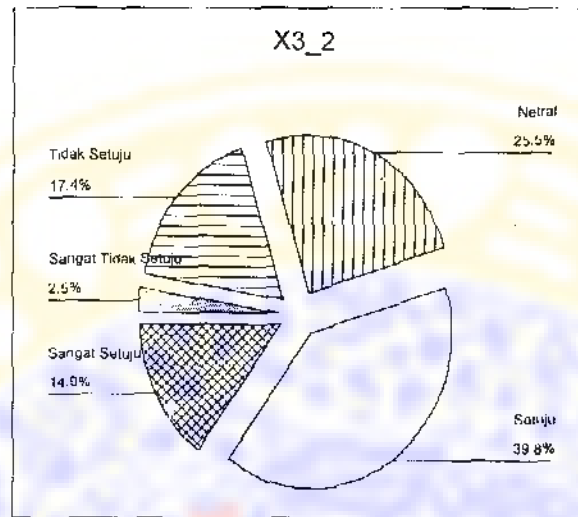
### 5.4.3. Variabel Nilai Pribadi (X3)



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.14**  
**Perbandingan Apa Yang Didapat Dari Pekerjaan Dengan Yang Diharapkan (Ambisius)**

Nilai pribadi seseorang dapat diamati dari sifat ambisius yang dimilikinya yang digali dengan membandingkan apa yang sudah didapat dari pekerjaan dengan apa yang mereka harapkan. Dari 5.14 di atas menunjukkan bahwa 51,6% responden menunjukkan sifat yang kurang ambisius di mana mereka memilih netral dalam membandingkan apa yang sudah didapat dari pekerjaan dengan apa yang diharapkannya. Bahkan 34,2% responden dinilai memiliki sifat tidak ambisius dengan menilai bahwa apa yang sudah mereka dapatkan adalah sesuai dengan yang mereka harapkan. Sedangkan sisanya, yaitu 14,3% responden dinilai mempunyai sifat ambisius.

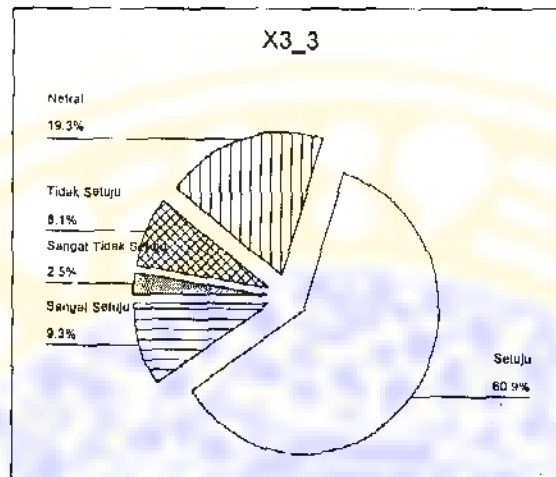


Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.15**  
**Kegemaran Responden Dalam Membaca Buku-Buku Tentang Ilmu Pengetahuan (Berpikiran Luas)**

Sifat berpikiran luas yang merupakan salah satu indikasi nilai pribadi dinilai dengan gemar tidaknya responden dalam membaca buku-buku tentang ilmu pengetahuan. Dari diagram 5.15 di atas dapat diketahui bahwa 39,8% responden merupakan pribadi yang berpikiran luas, hanya 19,9% responden saja yang dinilai kurang berpikiran luas yang diindikasikan dengan ketidakgemaran mereka dalam membaca buku-buku tentang ilmu pengetahuan.

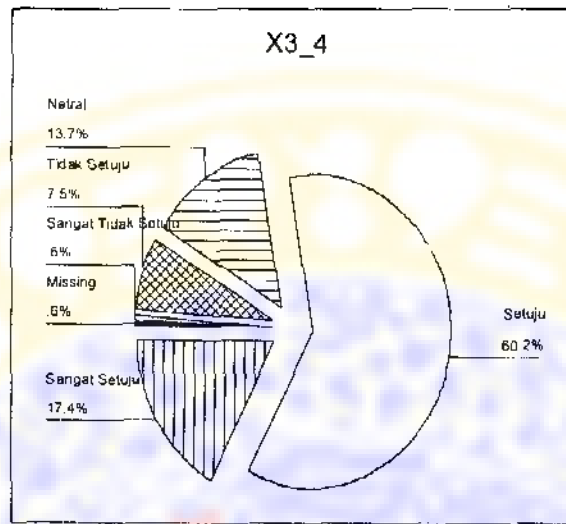




Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.16**  
**Keyakinan Responden Mengenai Kemampuan Yang Dimiliki Untuk**  
**Melakukan Pekerjaan Yang Diberikan (Kapabel)**

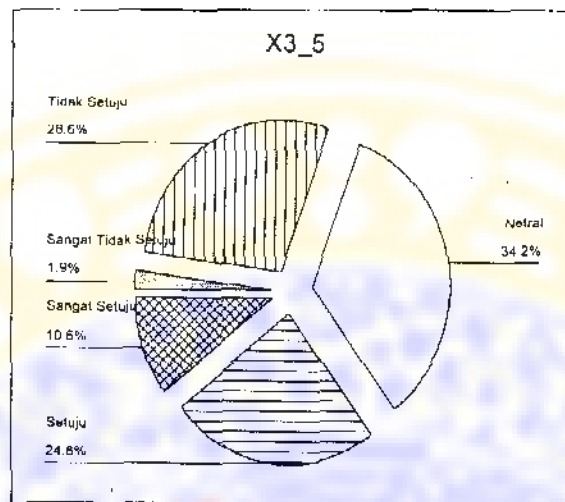
Sifat kapabel yang diindikasikan dengan keyakinan responden atas kemampuan yang dimiliki merupakan salah satu dari indikator nilai pribadi. Dari diagram 5.16 di atas menunjukkan bahwa 60,9% responden menilai bahwa dirinya merasa mampu mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, hanya 10,6% responden saja yang menilai bahwa mereka kurang mersa mampu menyelesaikan pekerjaannya.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.17**  
**Sikap Responden Dalam Melakukan Pekerjaan**

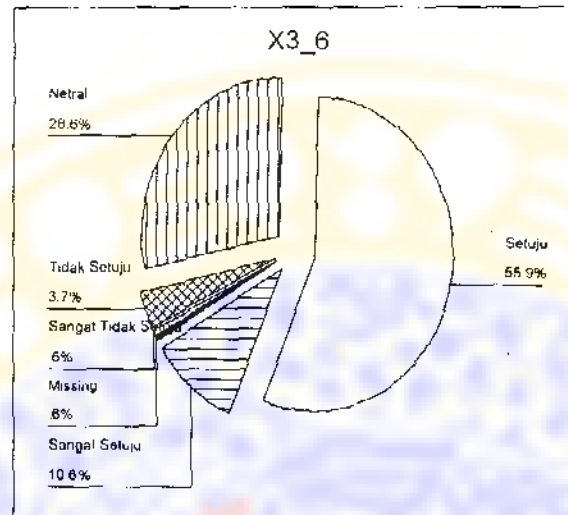
Diagram 5.17 menunjukkan nilai pribadi anggota tim mengenai sifat periang yang dimiliki responden yang diindikasikan dengan sikap responden dalam melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya. 60,2% responden dinilai mempunyai sifat periang di mana dalam melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya akan dilakukan dengan senang hati, hanya 8,1% responden saja yang dinilai mempunyai sifat yang pemurung.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.18**  
**Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Suka Akan Kerapian**

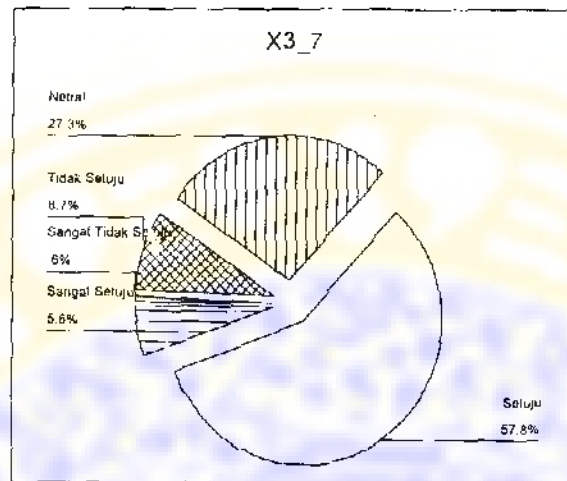
Sifat rapi merupakan salah satu indikasi dari nilai pribadi. Dari diagram 5.18 di atas menunjukkan bahwa 35,4% responden menilai bahwa mereka merupakan individu yang suka akan kerapian, sedangkan 30,5% responden menilai bahwa mereka bukan merupakan individu yang rapi.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.19**  
**Keberanian Responden Dalam Mempertahankan Keyakinan Yang Dimiliki**

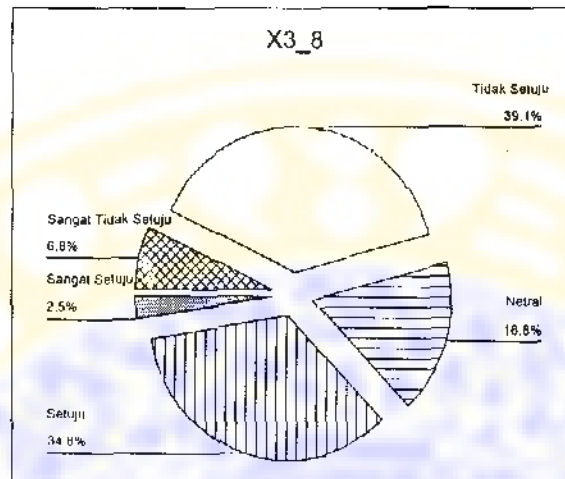
Sikap berani yang dinilai dengan adanya keberanian dalam mempertahankan keyakinan yang dimiliki ditunjukkan pada diagram 5.19 di atas. Dari diagram tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar responden, yaitu sebesar 55,9% mempersepsikan dirinya merupakan individu yang berani, hanya 4,3% responden saja yang menilai diri mereka kurang berani dalam mempertahankan keyakinan yang mereka miliki.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.20**  
**Kepribadian Responden Mengenai Sifat Pemaaf**

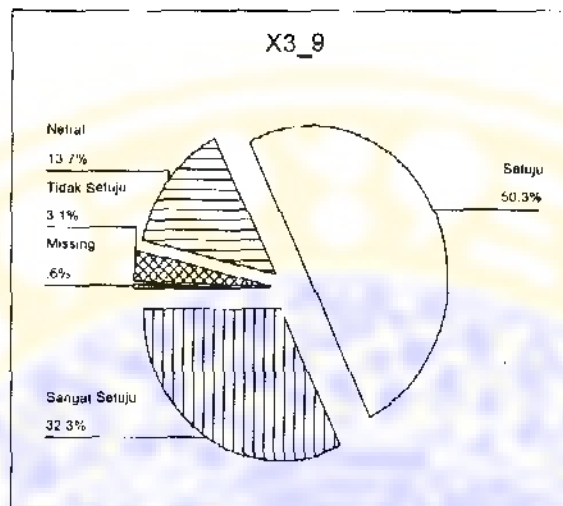
Nilai pribadi juga dilihat dari sifat pemaaf seseorang terhadap orang lain. Dari diagram 5.20 di atas, sebagian besar responden (63,4%) mempersepsikan bahwa mereka merupakan individu yang pemaaf yang ditunjukkan dengan sikap mentolerir atas kesalahan yang dilakukan oleh rekan kerjanya meskipun dengan melakukan kesalahan tersebut akan dapat menghambat tercapainya tujuan tim, hanya 9,3% responden saja yang mempersepsikan dirinya bukan seorang yang pemaaf.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.21**  
**Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Suka Membantu**

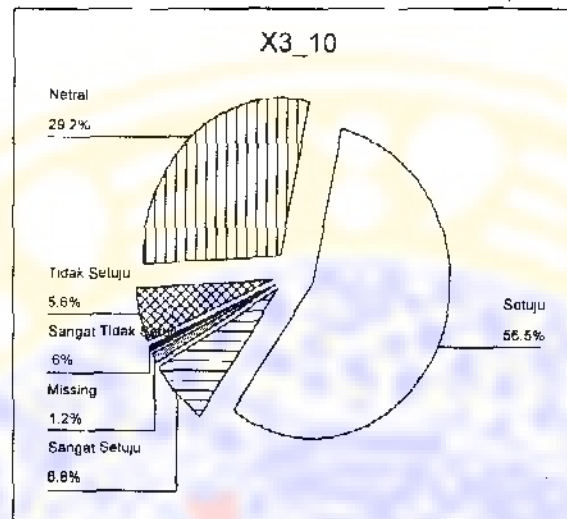
Diagram 5.21 di atas menunjukkan indikator nilai pribadi yaitu sifat suka membantu rekan kerja dalam melakukan pekerjaannya. Dari diagram 5.21 di atas menunjukkan bahwa 45,9% responden dinilai mempunyai sifat suka membantu rekan kerjanya dalam melakukan pekerjaan, sedangkan 37,3% responden lainnya dinilai kurang mempunyai sifat suka membantu.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.22**  
**Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Jujur**

Nilai pribadi juga dapat dinilai dari sifat jujur yang dimilikinya. Dari diagram 5.22 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dinilai mempunyai sifat jujur dalam bekerja, hal ini dapat diketahui dari jawaban responden yang mempersepsikan bahwa dirinya merupakan individu yang mengutamakan kejujuran, hanya 3,1% responden yang dinilai tidak terlalu mengutamakan kejujuran dalam melakukan pekerjaannya.

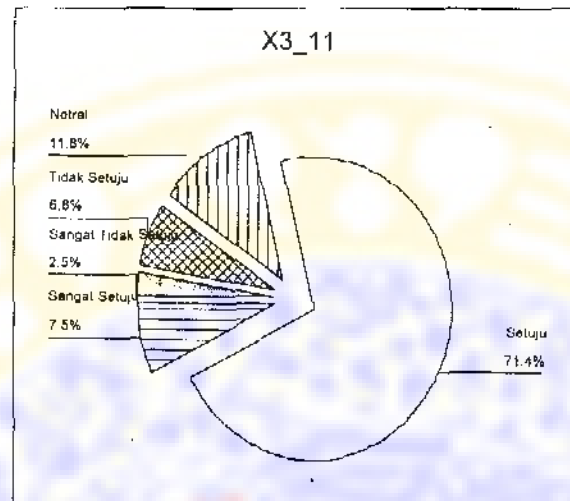


Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.23**  
**Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Imajinatif Dengan Suka**  
**Melakukan Hal-Hal Baru**

Sifat imajinatif merupakan indikator nilai pribadi yang diindikasi dengan sifat suka melakukan hal-hal baru. Dari diagram 5.23 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden, yaitu sebesar 63,3% responden dinilai mempunyai sifat imajinatif yang karena mereka memiliki sifat suka melakukan hal-hal baru, sedangkan 6,2% responden lainnya dinilai kurang imajinatif.

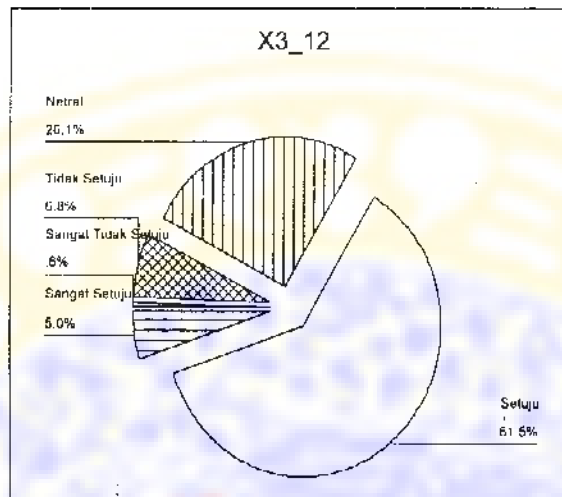




Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.24**  
**Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Tidak Suka Menggantungkan**  
**Diri Kepada Orang Lain (Berdikari)**

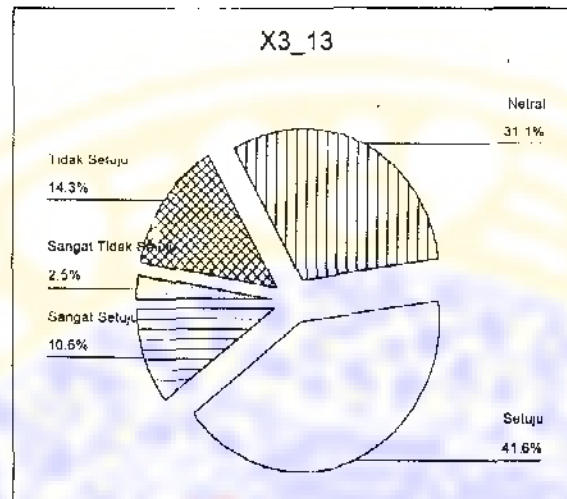
Sifat bebas yang ditunjukkan dengan sikap tidak suka menggantungkan diri kepada orang lain ditunjukkan oleh diagram 5.24 di atas. 78,9% responden dinilai mempunyai sifat bebas dalam arti mampu berdikari sendiri tanpa harus menggantungkan diri kepada orang lain, hanya 9,3% responden dinilai masih belum mampu untuk berdikari dan masih menggantungkan diri kepada orang lain.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.25**  
**Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Intelektual dalam Memberikan Sumbangan Pikiran, Gagasan, atau Ide kepada Pimpinan**

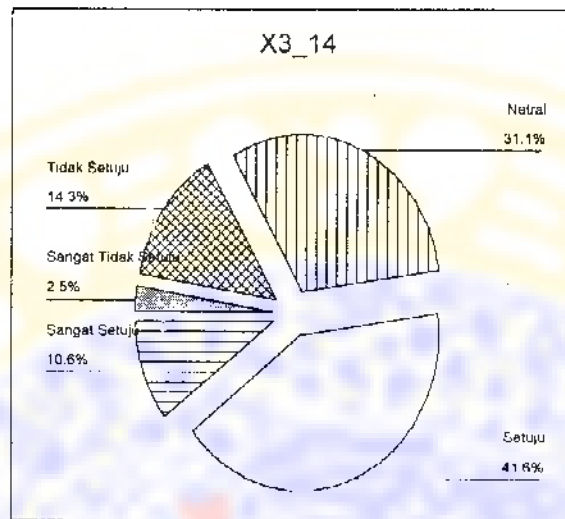
Sifat intelektual responden dalam penelitian ini dinilai dengan aktif tidaknya responden dalam memberikan sumbangan pikiran, gagasan-gagasan, ataupun ide bagaimana cara tim bekerja untuk mencapai tujuan tim kepada pimpinannya. Dari diagram 5.25 di atas dapat diketahui bahwa 66,5% responden dinilai bersifat pasif dalam hal pemberian sumbangan pikiran, ide, ataupun gagasan kepada pimpinan sehingga dinilai kurang intelektual, hanya 7,4% responden saja yang dinilai mempunyai sifat intelektual yang ditunjukkan dengan aktif memberikan sumbangan pikiran, gagasan, ataupun ide kepada pimpinan.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.26**  
**Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Rasional dalam Melakukan Pekerjaan**

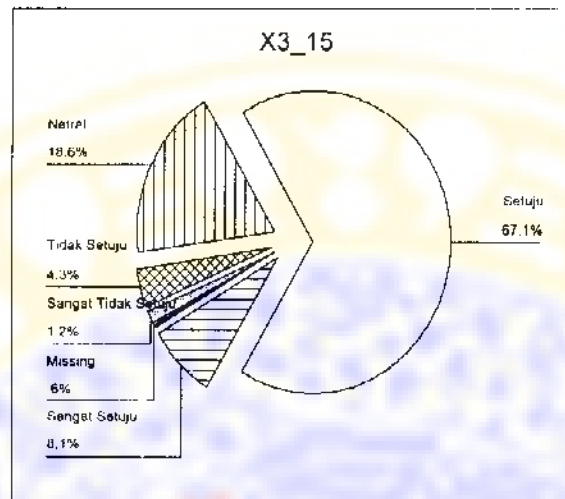
Sifat rasional juga merupakan salah satu indikasi dari nilai pribadi. Dari diagram 5.26 di atas menunjukkan bahwa 62,2% responden dinilai sebagai pribadi yang logis yang lebih mengutamakan rasio daripada perasaan mereka dalam melakukan pekerjaan, hanya 16,8% responden saja yang dinilai kurang logis dalam melakukan pekerjaan mereka di mana mereka lebih cenderung menggunakan *feeling* dalam melakukan pekerjaan.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.27**  
**Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Saling Menyayangi Antar Anggota Tim**

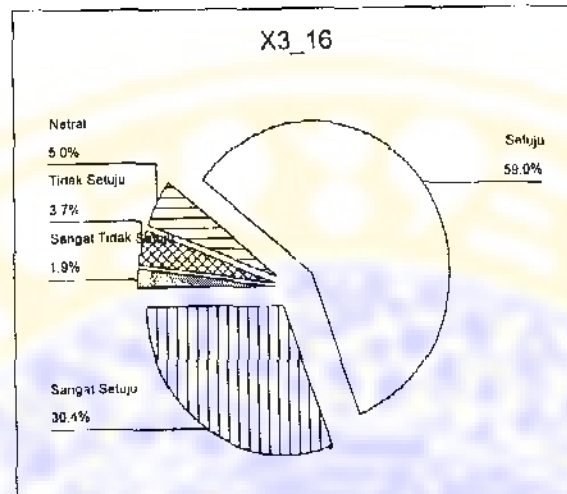
Sifat saling menyayangi merupakan sifat yang melekat yang setiap pribadi yang ditunjukkan dengan sifat saling menyayangi semua rekan kerja dalam tim. Dari diagram 5.27 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden merupakan individu yang mempunyai sifat saling menyayangi, hanya 16,8% responden saja yang bukan merupakan tipe orang penyayang, hal ini mungkin disebabkan bahwa mereka bekerja dalam lingkungan yang kaku yang lebih mengutamakan keprofesionalan dalam bekerja daripada sifat kekeluargaan dengan yang ditunjukkan dengan sifat saling menyayangi.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.28**  
**Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Patuh Terhadap Pimpinan**

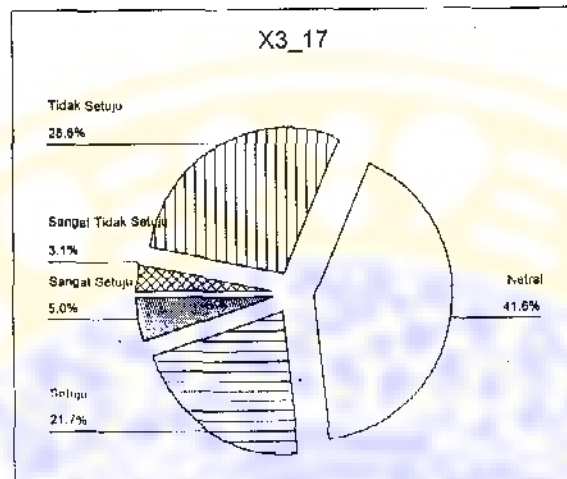
Diagram 5.28 di atas menunjukkan nilai pribadi yang ditunjukkan dengan sikap patuh terhadap pimpinan. 75,2% responden mempersepsikan dirinya sebagai orang yang patuh terhadap pimpinan, hanya 5,5% responden saja yang mempersepsikan dirinya bukan individu yang penurut.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.29**  
**Kepribadian Responden Berdasarkan Kesopanan**

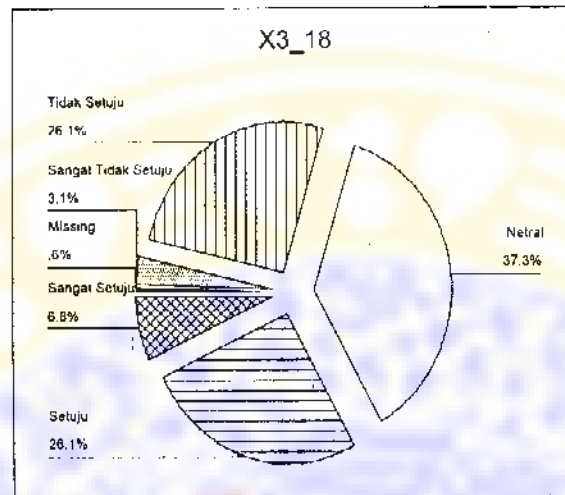
Sifat sopan juga mencerminkan nilai pribadi seseorang. Dari diagram 5.29 di atas dapat diketahui bahwa 89,4% responden menyatakan bahwa mereka termasuk orang yang menjunjung tinggi kesopanan, hanya 5,6% responden saja yang tidak terlalu mementingkan masalah kesopanan dalam lingkungan tim/ unit kerjanya.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.30**  
**Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Tanggung Jawab**

Diagram 5.30 di atas menunjukkan kepribadian responden berdasarkan sifat tanggung jawab yang dimiliki. 41,6% responden netral tentang sifat tanggung jawab ini, hal ini mungkin disebabkan ketidaktahuan responden tersebut atas potensi diri mereka, sedangkan 26,75 responden mempersepsikan diri mereka sendiri sebagai pribadi yang bertanggung jawab.



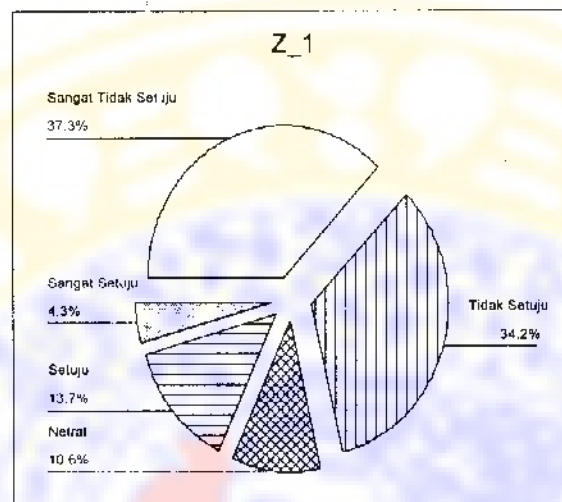
Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.31**  
**Kepribadian Responden Berdasarkan Sifat Kendali-Diri**

Sikap kendali-diri merupakan salah satu indikasi dari nilai pribadi. 32,9% responden menilai bahwa dirinya termasuk orang yang cepat panik dan tidak mempunyai sifat kendali-diri yang kuat, sedangkan 29,2% responden menyatakan sebaliknya.



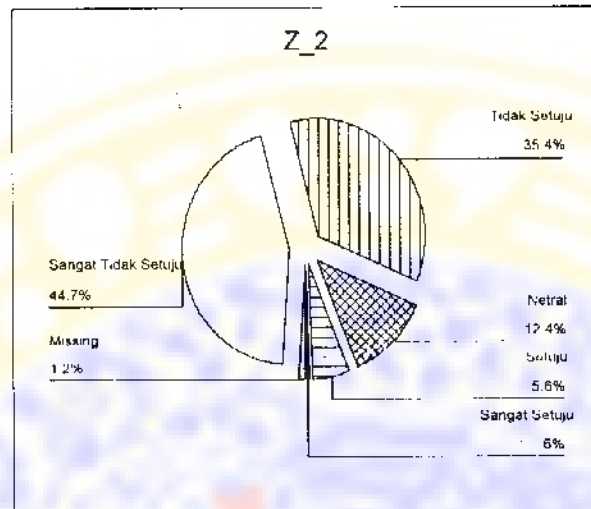
#### 5.4.4. Variabel Konflik Intra Tim/ Unit Kerja (Z1)



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.32**  
**Konflik Dalam Tim/ unit kerja Yang Ditandai Dengan Upaya Terang-  
 Terangan Untuk Menghancurkan Pihak Lain**

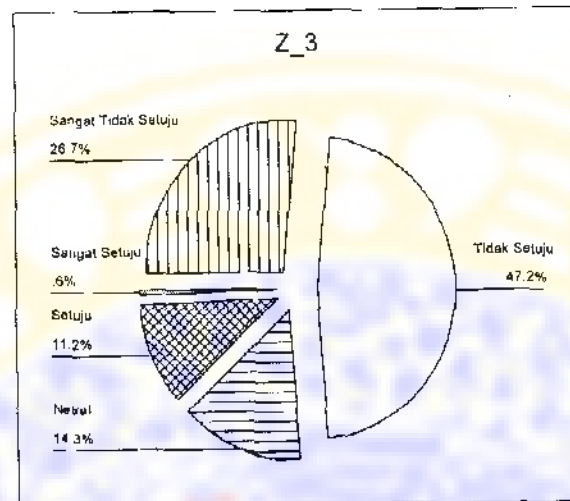
Diagram 5.32 sampai dengan diagram 5.37 akan membahas mengenai persepsi responden atas konflik yang terjadi dalam atau intra tim/ unit kerja mereka. Diagram 5.33 di atas menunjukkan persepsi responden atas adanya konflik yang timbul dalam tim/ unit kerja mereka yang diindikasikan dengan upaya terang-terangan untuk menghancurkan pihak lain. Dari diagram tersebut, 71,5% responden menilai bahwa jarang terjadi perselisihan antara anggota tim/ unit kerja yang diakhiri dengan usaha saling menghancurkan antara satu dengan yang lain, sedangkan 18% responden menyatakan sebaliknya, bahwa sering terjadi konflik pada tingkat ini.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.33**  
**Konflik Dalam Tim/ unit kerja Yang Ditandai Dengan Serangan Fisik Yang Agresif**

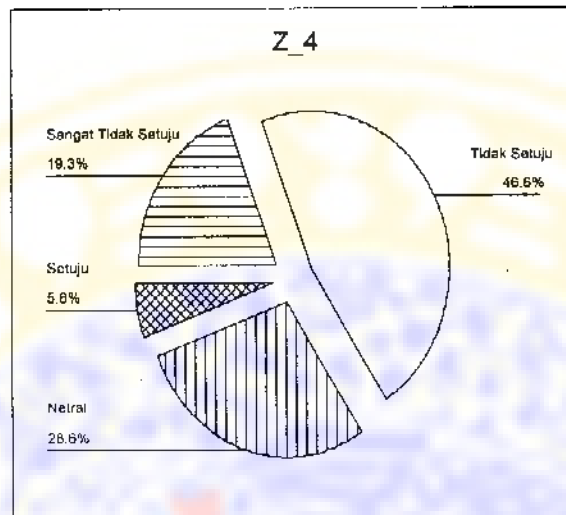
Diagram 5.33 di atas menunjukkan indikasi konflik yang ditandai dengan adanya serangan fisik yang agresif. Sebagian besar responden menyatakan bahwa tidak pernah terjadi konflik yang ditunjukkan dengan serangan fisik yang agresif, hanya 6,2% responden yang menyatakan bahwa pernah terjadi perkelahian fisik antar anggota intra tim/ unit kerja.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.34**  
**Konflik Dalam Tim/ unit kerja Yang Ditandai Dengan Adanya Ancaman Dan Ultimatum**

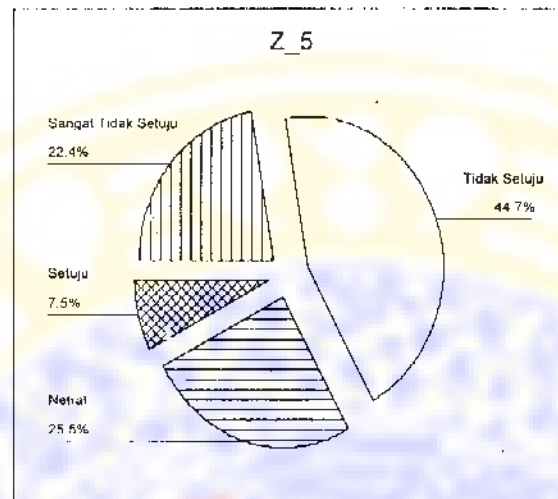
Indikator konflik lainnya adalah adanya ancaman dan ultimatum antar anggota tim yang ditunjukkan pada diagram 5.34 di atas. 73,9% responden menyatakan bahwa mereka tidak pernah mendapat ancaman dari anggota lain dalam tim, hanya 11,8% responden saja yang menyatakan bahwa terjadi kejadian demikian pada diri mereka.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.35**  
**Konflik Dalam Tim/ unit kerja Yang Ditandai Dengan Serangan Verbal Yang Tegas**

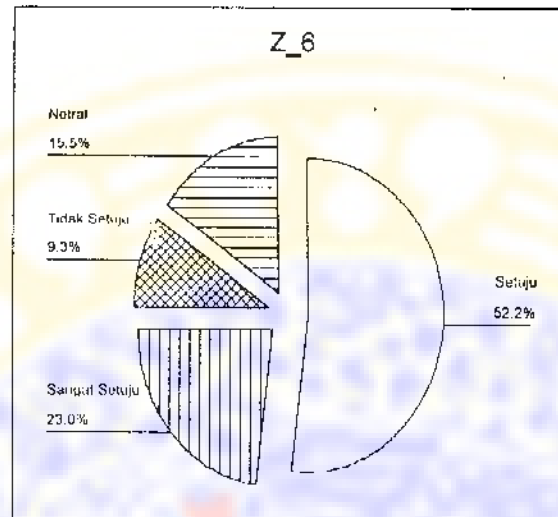
Diagram 5.35 di atas menunjukkan indikator konflik yang berupa serangan verbal yang tegas yang ditandai dengan ucapan-ucapan yang sangat menyinggung hati. 65,9% responden menyatakan bahwa tidak pernah terjadi serangan verbal dari anggota tim/ unit kerja yang lain, hanya 5,6% responden saja yang pernah mengalaminya.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.36**  
**Konflik Dalam Tim/ unit kerja Yang Ditandai Dengan Pertanyaan Atau Tantangan Terang-Terangan Terhadap Pihak Lain**

Ucapan yang bersifat menantang juga merupakan salah satu indikator dari konflik. 67,1% responden menyatakan pernah mengalami hal tersebut di atas, hanya 7,5% responden saja yang menyatakan sebaliknya. Hal ini dapat dilihat pada diagram 5.36 di atas.

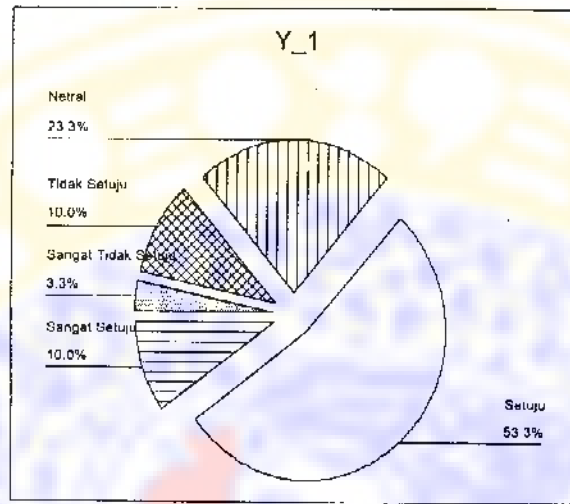


Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.37**  
**Konflik Dalam Tim/ unit kerja Yang Ditandai Dengan Adanya**  
**Ketidakpastian Atau Salah Paham Kecil**

Indikator terakhir dari konflik adalah ketidakpastian atau salah paham kecil yang terjadi dalam tim/ unit kerja. Diagram 5.37 menunjukkan persepsi responden bahwa kesalahpahaman kecil merupakan hal yang jarang terjadi dalam tim/ unit kerja mereka yang ditunjukkan dengan prosentase yang sangat besar (75,2%), hanya 9,3% responden saja yang menyatakan bahwa sering terjadi kesalahpahaman dalam tim/ unit kerja mereka.

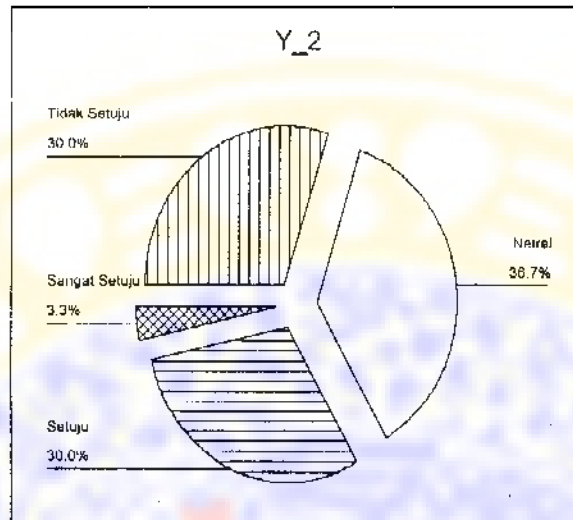
#### 5.4.5. Variabel Kinerja Tim/ Unit Kerja (Y)



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.38**  
**Penyelesaian Program Kerja Oleh Anggota Tim Yang Sesuai Dengan Rencana**

Persepsi pimpinan atas kinerja tim/ unit kerja ditunjukkan pada diagram 5.38 sampai diagram 5.41 berikut. Pada diagram 5.38 di atas menunjukkan bahwa 63,3% pimpinan menilai bahwa anggotatim/ unit kerjamereka selalu dapat menyelesaikan program kerja sesuai dengan rencana, hanya 13,3% pimpinan saja yang menyatakan kebalikan dari pernyataan di atas.

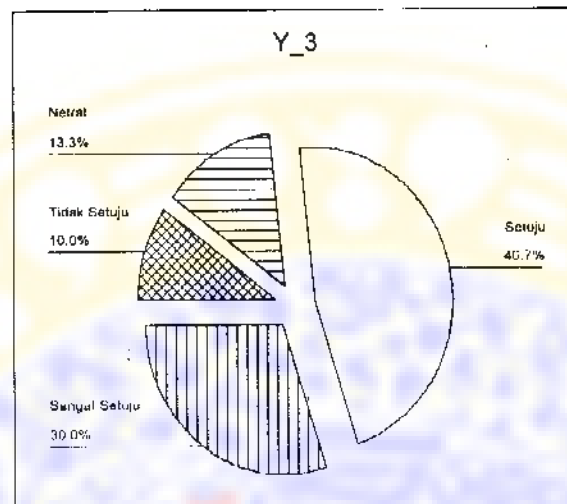


Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.39**  
**Kemampuan Anggota Tim Dalam Melaksanakan Pekerjaan Secara Sempurna Dan Tanpa Hambatan-Hambatan Yang Berarti**

33,3% pimpinan pada diagram 5.39 di atas menilai bahwa anggota tim/unit kerjanya mampu melaksanakan pekerjaan dengan mereka dengan sempurna tanpa adanya hambatan-hambatan yang berarti. 30% pimpinan lainnya menyatakan kebalikannya, bahwa anggota tim dinilai kurang mampu dalam menyelesaikan pekerjaan dan sering muncul hambatan-hambatan dalam melakukan pekerjaan.

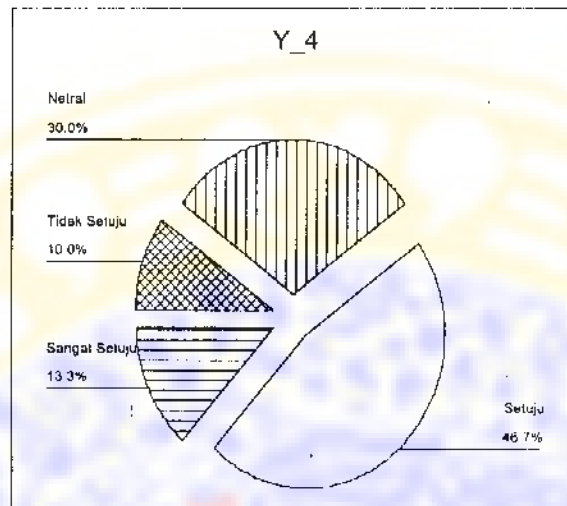




Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.40**  
**Kemampuan Anggota Tim Dalam Beradaptasi Deg in Perubahan Aturan**  
**Dalam Pekerjaan**

Kinerja anggota tim/ unit kerja juga dapat dilihat dengan cepat tidaknya anggota dalam beradaptasi terhadap perubahan peraturan yang berhubungan dengan pekerjaan. 76,7% pimpinan menilai bahwa anggota mereka kurang mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan peraturan yang berhubungan dengan pekerjaan, hal ini mungkin disebabkan oleh pribadi masing-masing anggota yang cenderung lebih sesuai dan memegang teguh peraturan lama yang ada dalam tim. Hanya 10% pimpinan saja yang menilai bahwa anggota mereka cepat menyesuaikan diri dengan peraturan baru.



Sumber: Lampiran III

**Diagram 5.41**  
**Peningkatan Kemampuan Belajar Dalam Tim**

Kinerja tim juga dilihat dari kemampuan belajar dalam tim. Dari diagram 5.41 di atas menunjukkan 60% pimpinan menilai bahwa tim/ unit kerjanya mempunyai kemampuan belajar yang tinggi, hanya 10% pimpinan yang menyatakan kebalikannya.

### 5.5. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Konflik Intra Tim/ Unit Kerja

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya konflik intra tim/ unit kerja pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya. Faktor-faktor yang digunakan untuk melihat tinggi rendahnya konflik ini adalah faktor komunikasi (X1), struktur tim/ unit kerja (X2), dan nilai pribadi (X3).

Pengukuran baik faktor komunikasi, struktur tim/ unit kerja, nilai pribadi maupun konflik dilakukan dengan menggunakan data kuesioner masing-masing

individu dalam tim/ unit kerja yang berjumlah sekitar 30 tim. Data yang diperoleh sekitar 161 responden tersebut kemudian dikelompokkan dalam tim/ unit kerja masing-masing dan di rata-rata untuk memperoleh nilai tim/ unit kerja secara keseluruhan dari variabel-variabel tersebut. Dalam *Collecting data* pada penelitian ini terdapat beberapa *missing data*, sehingga perlu dilakukan penyesuaian dengan cara diperlakukan *average data* dengan *replace with average* pada saat pengolahan data dengan *SPSS*.

Analisis regresi berganda kemudian dilakukan untuk melihat hubungan yang terjadi antara faktor-faktor yang digunakan dengan konflik intra tim baik secara parsial maupun bersama-sama. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa terjadi pengaruh yang signifikan antara faktor-faktor komunikasi, struktur tim/ unit kerja, dan nilai pribadi terhadap tingkat konflik. Hasil pengolahan data menggunakan alat pengolah statistik *SPSS 10.0 for Windows* dapat ditampilkan sebagai berikut:

**Tabel 5.4**  
**Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T hitung	Signifikansi
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	3,119	0,986		3,165	0,004
(X1)	-0,235	0,084	-0,360	-2,796	0,010
(X2)	0,520	0,196	0,332	2,651	0,013
(X3)	-0,415	0,165	-0,343	-2,507	0,019
T tabel	1,700		F tabel	2,975	
R	0,842		F hitung	21,175	
R <sup>2</sup>	0,710		Signifikansi F	0,000	

Sumber: Lampiran IV

Berdasarkan tabel 5.4, maka diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 3,119 - 0,235 X_1 + 0,520 X_2 - 0,415 X_3$$

Interpretasi pengaruh perubahan masing-masing variabel yang ditentukan oleh nilai beta dari persamaan hasil regresi berganda di atas adalah sebagai berikut:

- 1) Konstanta = + 3,119

Nilai konstanta persamaan regresi bertanda positif 3,119; menunjukkan nilai konflik pada intersep, yaitu pada saat semua variabel bebas mempunyai nilai nol. Jadi jika variabel bebas tidak ada, maka nilai konflik adalah positif 3,119.

- 2) Koefisien regresi ( $\beta_1 = -0,235$ ;  $\beta_2 = +0,520$ ;  $\beta_3 = -0,415$ )

Koefisien regresi menunjukkan besarnya perubahan yang terjadi pada *dependent variable* bila *independent variables* berubah satu satuan. Perbedaan tanda positif (+) atau negatif (-) pada koefisien regresi menunjukkan arah hubungan parsial antara *independent variables* tertentu dengan *dependent variable*-nya.

- a)  $\beta_1 = -0,235$

Koefisien regresi - 0,235 menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan faktor komunikasi akan mengurangi tingkat konflik sebesar 0,235; dengan asumsi variabel lain tetap.

- b)  $\beta_2 = +0,520$

Koefisien regresi + 0,520 menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan faktor struktur tim/ unit kerja akan menambah tingkat konflik sebesar 0,520; dengan asumsi variabel lain tetap.

- c)  $\beta_3 = -0,415$

Koefisien regresi - 0,415 menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan faktor nilai pribadi akan mengurangi tingkat konflik sebesar 0,415; dengan asumsi variabel lain tetap.

### 3) T hitung

Nilai t hitung masing-masing variabel bebas adalah sebagai berikut:

- a) Komunikasi (X1) : -|2,796|
- b) Struktur tim/ unit kerja (X2) : |2,651|
- c) Nilai pribadi (X3) : -|2,507|

Untuk mengetahui variabel bebas manakah di antara ketiga faktor tersebut yang mempunyai pengaruh dominan terhadap tingkat konflik dapat menggunakan nilai mutlak dari nilai t hitung-nya. Dari tabel 5.3 dapat kita lihat bahwa komunikasi mempunyai nilai t hitung yang paling besar yaitu - |2,796|; sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor komunikasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap tingkat konflik dalam tim/ unit kerja daripada variabel bebas lainnya.

#### **5.5.1. Pembuktian Hipotesis Pengaruh Variabel Bebas Terhadap Tingkat Konflik Intra Tim/ unit kerja**

##### **5.5.1.1. Pengaruh Secara Simultan/Bersama-sama**

Uji F digunakan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung secara bersama-sama. Pembuktian hipotesis dapat dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda dengan melihat nilai F hitung yang

dihasilkan apakah lebih besar atau kurang dari nilai F tabel. Suatu variabel bebas dikatakan mempunyai pengaruh secara bersama-sama dan signifikan terhadap variabel tergantung jika mempunyai nilai F hitung lebih besar dari nilai F tabel. Selain itu nilai signifikansi F juga bisa digunakan untuk melihat pengaruh tersebut, yaitu jika nilai signifikansi  $F < 0,05$ ; maka dikatakan terdapat pengaruh secara bersama-sama yang signifikan terhadap variabel tergantung.

Tabel 5.4 menunjukkan bahwa nilai F hitung jauh berada di atas nilai F tabel, yaitu  $21,175 > 2,975$ ; hal ini menunjukkan bahwa nilai F hitung berada pada daerah penolakan  $H_0$  atau berada pada daerah penerimaan  $H_1$ . Pembuktian tersebut mengindikasikan bahwa semua variabel bebas yang digunakan, yaitu komunikasi, struktur tim/ unit kerja, dan nilai pribadi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap tinggi rendahnya tingkat konflik. Nilai signifikansi F juga membuktikan adanya pengaruh secara bersama-sama dan signifikan dari variabel bebas terhadap tingkat konflik yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi  $F 0,000 < \alpha = 0,05$ .

Nilai koefisien determinasi  $R^2$  digunakan untuk melihat besarnya kontribusi variabel bebas tersebut dalam menjelaskan tingkat konflik yang terjadi pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya. Nilai koefisien determinasi yang diperoleh dari proses olah data SPSS adalah sebesar 0,710 berarti bahwa 71,0% tingkat konflik dapat diterangkan oleh faktor komunikasi, struktur tim/ unit kerja, dan nilai pribadi. Dengan kata lain, bahwa kontribusi variabel bebas dalam menjelaskan variabel tergantung adalah sebesar

71,0%, sedangkan hanya sebagian kecil saja dari konflik yang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar ketiga variabel yang digunakan, sebesar 29,0%.

#### 5.5.1.2. Pengaruh Secara Parsial

Pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel tergantung dapat dibuktikan dengan membandingkan nilai  $t$  hitung dengan nilai  $t$  tabel seperti yang telah dijelaskan dalam bab 4 sebelumnya; atau juga bisa menggunakan nilai signifikansi  $t$  yang diperoleh dengan menggunakan analisis model regresi linear berganda. Jika nilai signifikansi  $t < 0,05$ ; maka terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel tergantungnya, begitu juga sebaliknya. Berdasarkan tabel 5.4, hasil uji secara parsial  $t$  hitung masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Komunikasi (X1), diperoleh  $t$  hitung =  $-2,796 < t_{\alpha/2}$  tabel  $-1,700$ ; berarti berada dalam daerah penolakan  $H_0$  atau pada daerah penerimaan  $H_1$ . Hal ini menunjukkan bahwa faktor komunikasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap tingkat konflik. Pembuktian hipotesis dengan menggunakan nilai signifikansi  $t$  juga menunjukkan adanya pengaruh komunikasi secara signifikan terhadap tingkat konflik dengan nilai signifikansi  $t$   $0,010 < 0,05$ .
- 2) Struktur tim/ unit kerja (X2), diperoleh  $t$  hitung =  $2,651 > t_{\alpha/2}$  tabel  $1,700$ ; berarti berada dalam daerah penolakan  $H_0$  atau pada daerah penerimaan  $H_1$ . Hal ini menunjukkan bahwa faktor struktur tim/ unit kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap adanya fenomena tingkat konflik. Nilai signifikansi  $t$

juga mendukung adanya pengaruh yang signifikan dari faktor struktur tim/unit kerja terhadap tingkat konflik ( $0,013 < 0,05$ ).

- 3) Nilai pribadi (X3), diperoleh  $t$  hitung =  $-2,507 < t_{\alpha/2}$  tabel  $-1,700$ ; berarti dalam daerah penolakan  $H_0$  atau berada pada daerah penerimaan  $H_1$ . Hal ini menunjukkan bahwa faktor nilai pribadi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap tingkat konflik yang juga didukung dengan nilai signifikansi  $t$   $0,019 <$  dari  $0,05$ .

Dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwa semua faktor yang digunakan sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu faktor komunikasi (X1), struktur tim/unit kerja (X2), dan nilai pribadi (X3) berpengaruh signifikan terhadap tingkat konflik.

### **5.5.1.3. Pembuktian Asumsi Klasik Model Regresi**

#### **5.5.1.3.1. Gejala Multikolinearitas**

Adanya hubungan linear yang sempurna atau pasti di antara beberapa atau semua variabel independen dari model yang ada menandakan adanya gejala multikolinearitas (Gujarati, 1997: 157). Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang bermakna antar masing-masing variabel bebas yang diteliti. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala ini digunakan korelasi Pearson. Jika terjadi multikolinearitas maka kesalahan standar untuk masing-masing koefisien yang diduga semakin besar dan nilai  $t$  akan menjadi rendah. Akibat lainnya adalah akan sulit mendeteksi pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terganggunya.



Emory (1980: 448) menyebutkan angka toleransi untuk multikolinearitas ini sampai sebesar 0,8. Jadi meskipun terjadi multikolinearitas, akan tetapi jika nilainya masih di bawah 0,8 maka multikolinearitas tidak dianggap masalah dan analisis tetap dapat dilakukan.

**Tabel 5.5**  
**Matriks Koefisien Korelasi Pearson Variabel**

Variabel	Z	X1	X2	X3
Z	1,000			
X1	-0,686	1,000		
X2	0,656	-0,412	1,000	
X3	-0,712	0,552	-0,514	1,000

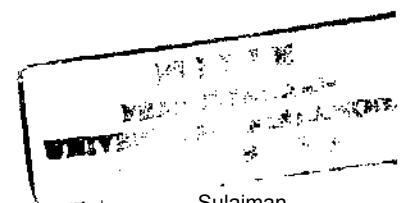
Sumber: Lampiran IV

Suatu variabel bebas dikatakan berkorelasi dengan variabel bebas lainnya jika mempunyai nilai korelasi  $> 0,8$ . Dari tabel 5.5 di atas dapat diketahui bahwa koefisien korelasi masing-masing variabel adalah di bawah 0,8; sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari gejala multikolinearitas.

#### 5.5.1.3.2. Heteroskedastisitas

Salah satu gejala asumsi klasik yang lain adalah heteroskedastisitas dimana terdapat hubungan antara nilai residual dengan variabel bebas. Uji korelasi *Rank Spearman* digunakan untuk mendeteksi apakah dalam suatu model terdapat gejala heteroskedastisitas. Suatu variabel dikatakan tidak mempunyai gejala heteroskedastisitas jika nilai signifikansi masing-masing variabel menunjukkan nilai di atas probabilitas uji  $t$  0,05. Berikut hasil uji Rank Spearman:

**Tabel 5.6**



**Nilai Korelasi Rank Spearman Hasil Uji  
Gejala Heteroskedastisitas**

VARIABEL	UNSTANDARDIZED RESIDUAL		Alpha
	Correlation Coefficients	Signifikansi	
X1	0,044	0,819	0.05
X2	0,010	0,956	0.05
X3	0,076	0,688	0.05

Sumber: Lampiran V

Dari tabel 5.6 di atas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi masing-masing variabel bebas adalah  $> \alpha = 0,05$ ; sehingga terbukti bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

#### 5.5.1.3.3. Autokorelasi

Pada penelitian ini, uji autokorelasi tidak dilakukan. Tidak diujinya salah satu gejala asumsi klasik ini karena adanya asumsi bahwa gejala autokorelasi akan dikenakan pada data yang bersifat *time series*. Sedangkan dalam penelitian ini data yang digunakan adalah *cross-section*, sehingga gejala autokorelasi tidak perlu dilakukan.

#### 5.6. Analisis Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Tim

Dalam meneliti pengaruh tingkat konflik terhadap kinerja tim, penelitian ini menggunakan analisis regresi non-linier, yaitu analisis yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel yang memiliki hubungan non linier. Analisis regresi non-linier digunakan dengan asumsi bahwa konflik dapat meningkatkan kinerja tim pada suatu level tertentu, tetapi jika nilai konflik sudah mencapai titik optimal atau kritis, maka kinerja tim tersebut akan menurun.

Data yang digunakan untuk faktor konflik adalah seperti yang digunakan dalam analisis regresi linear berganda, yaitu nilai rata-rata persepsi masing-masing responden atas konflik yang terjadi intra tim, sedangkan data kinerja diperoleh dari penilaian pimpinan tim dengan melihat kinerja tim yang dipimpinya secara keseluruhan, bukan kinerja dari masing-masing personel yang tergabung dalam tim tersebut. Hasil uji regresi non-linear dapat ditampilkan ada tabel 5.7 berikut:

**Tabel 5.7**  
**Hasil Perhitungan Regresi Non-Linear**

Keterangan	$\beta$	SE $\beta$	Beta	T	Sig. T
Konstanta	- 7,8042	4,2980		- 1,816	0,0805
Z	9,6067	3,6057	4,9959	2,664	0,0129
Z <sup>2</sup>	- 1,9853	0,7454	- 4,9939	- 2,663	0,0129
Multiple R	0,457		F hitung	3,5554	
R <sup>2</sup>	0,208		Sig. F	0,0426	

Sumber: Lampiran VI

Berdasarkan tabel 5.7, maka diperoleh persamaan regresi non-linear sebagai berikut:

$$Y = - 7,8042 + 9,6067 Z - 1,9853 Z^2$$

Interpretasi pengaruh perubahan masing-masing variabel yang ditentukan oleh nilai beta dari persamaan hasil regresi non-linear di atas adalah sebagai berikut:

- 1) Konstanta = - 7,8042

Nilai konstanta persamaan regresi non-linear bertanda negatif 7,8042; menunjukkan nilai tingkat kinerja pada intersep, yaitu pada saat variabel

bebas mempunyai nilai nol. Jadi jika variabel bebas tidak ada, maka nilai tingkat kinerja adalah negatif 7,8042.

2) Koefisien regresi non-linear ( $\beta_1 = 9,6067$ ;  $\beta_2 = - 1,9853$ )

Koefisien regresi non-linear menunjukkan besarnya perubahan yang terjadi pada *dependent variable* bila *independent variable* berubah satu satuan.

a)  $\beta_1 = 9,6067$

Koefisien regresi + 9,6067 menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan faktor konflik akan menambah tingkat kinerja sebesar 9,6067.

b)  $\beta_2 = - 1,9853$

Koefisien regresi - 1,9853 menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan faktor konflik kuadrat akan mengurangi tingkat kinerja sebesar 1,9853.

3) T hitung

Nilai t hitung masing-masing koefisien regresi adalah sebagai berikut:

- a) Faktor konflik (Z), diperoleh t hitung = 2,664 >  $t_{\alpha/2}$  tabel 1,700; berarti berada dalam daerah penolakan  $H_0$  atau pada daerah penerimaan  $H_1$ . Hal ini menunjukkan bahwa faktor konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja. Pembuktian hipotesis dengan menggunakan nilai signifikansi t juga menunjukkan adanya pengaruh konflik secara signifikan terhadap tingkat kinerja dengan nilai signifikansi t 0,0129 < 0,05.
- b) Faktor konflik kuadrat ( $Z^2$ ), diperoleh t hitung = - 2,663 <  $t_{\alpha/2}$  tabel - 1,700; berarti berada dalam daerah penolakan  $H_0$  atau pada daerah

penerimaan H1. Hal ini menunjukkan bahwa faktor konflik kuadrat berpengaruh negatif dan signifikan terhadap tingkat kinerja. Pembuktian hipotesis dengan menggunakan nilai signifikansi  $t$  juga menunjukkan adanya pengaruh konflik kuadrat secara signifikan terhadap tingkat kinerja dengan nilai signifikansi  $t$   $0,0129 < 0,05$ .

#### 4) F hitung

Uji F digunakan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung secara keseluruhan (Sugiyono, 1999: 216-218). Menurut Santoso (2000:201), uji F digunakan untuk melihat apakah variabel bebas dapat digunakan untuk memprediksi variabel tergantung. Tabel 5.7 menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 3,5554 dengan signifikansi F sebesar 0,0426; hal ini menunjukkan bahwa nilai F hitung berada pada daerah penolakan H0 atau berada pada daerah penerimaan H1. Pembuktian tersebut mengindikasikan bahwa variabel bebas yang digunakan, yaitu faktor konflik dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerja pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya.

#### 5) Koefisien determinasi ( $R^2$ )

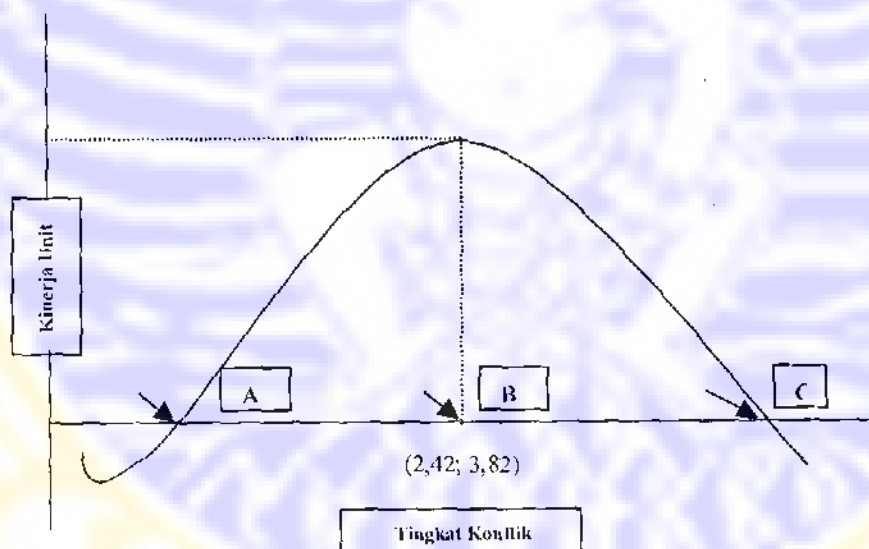
Nilai  $R^2$  sebesar 0,2085 yang menunjukkan bahwa sekitar 20,85% variasi tingkat kinerja dapat dijelaskan oleh variasi konflik intra tim/ unit kerja. Nilai koefisien ini terhitung rendah ( $< 0,5$ ) sehingga menunjukkan rendahnya hubungan konflik dengan tingkat kinerja tim. Rendahnya nilai  $R^2$  ini disebabkan oleh faktor-faktor lain di luar yang digunakan, misalnya sistem imbalan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi atau tim/ unit kerja,

kepuasan, motivasi, dan lain-lain. Karena penelitian ini merupakan studi perilaku yang dinamis, sehingga rendahnya  $R^2$  ini sangat mungkin disebabkan oleh faktor-faktor yang disebutkan sebelumnya yang memang seharusnya digunakan tapi tidak bisa dilakukan.

Tingkat optimal konflik yang menghasilkan kinerja tertinggi diperoleh dengan menggunakan titik koordinasi antara Z dan Y dengan menggunakan persamaan untuk mencari puncak parabola, sebagai berikut:

$$Z_p = \frac{-b}{2a} = \frac{-9,6067}{2(-1,9853)} = 2,42$$

$$Y_p = \frac{-(b^2 - 4ac)}{4a} = \frac{-(9,6067^2 - 4x - 1,9853x - 7,8043)}{4x - 1,9853} = 3,82$$



**Gambar 5.1**  
**Hubungan Antara Tingkat Konflik dan Kinerja Tim/ Unit Kerja**

Titik optimal yang menunjukkan tingkat kinerja tertinggi yang dicapai tim/ unit kerja akan tercapai jika tingkat konflik terletak nilai 2,42. Pada titik koordinat

ini dikatakan bahwa tingkat konflik fungsional (titik B), sedangkan jika konflik mencapai pada titik A ataupun C, maka dikatakan konflik yang disfungsional. Untuk mencari rentang antara ketiga titik tersebut (titik A, B dan C), dapat dilakukan dengan membagi nilai konflik yang terjadi pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya menjadi tiga bagian, yaitu tingkat disfungsional rendah (pada tingkat konflik yang rendah), disfungsional tinggi (pada tingkat konflik yang tinggi), dan fungsional. Pengelompokan tingkat konflik dilakukan berdasarkan nilai rentang yang dihitung dengan persamaan berikut:

$$\text{Nilai rentang } g = \left( \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{3} \right) = \left( \frac{3,00 - 1,67}{3} \right) = 0,4433$$

Berdasarkan nilai rentang tersebut, dapat dilakukan penggolongan sebagai berikut:

1. Disfungsional-Rendah, jika nilai konflik  $\leq 2,11$  ( $1,67 + 0,4433$ )
2. Fungsional, jika nilai konflik antara nilai  $2,11 < Z \leq 2,56$
3. Disfungsional-Tinggi, jika nilai konflik  $> 2,56$

Dari penggolongan tersebut diperoleh hasil bahwa sebagian besar konflik yang terjadi dalam konteks penelitian ini merupakan konflik fungsional, ditampilkan pada tabel 5.8 sebagai berikut:

**Tabel 5.8**  
**Pengelompokkan Tingkat Konflik**

		Konflik		
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Disfungsional-Rendah	7	23.3	23.3
	Fungsional	22	73.3	96.7
	Disfungsional-Tinggi	1	3.3	100.0
	Total	30	100.0	

Sumber: Lampiran VIII

Untuk melihat hubungan antara ketiga kelompok konflik tersebut dengan tinggi rendahnya kinerja yang dicapai pada ketiga titik tersebut, maka tingkat kinerja digolongkan menjadi dua, yaitu tinggi dan rendah. Penggolongan ini berdasarkan pada pendapat Robbins (2002:151) yang ditunjukkan pada gambar 2.3 bab 2 sebelumnya, dihitung dengan menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$\text{Nilai rata-rata} = \left( \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{2} \right) = \left( \frac{4,75 - 2,50}{2} \right) = 1,125$$

Sehingga:

1. Rendah, jika nilai kinerja  $\leq 3,625$  ( $2,50 + 1,125$ )
2. Tinggi, jika nilai kinerja  $> 3,625$

**Tabel 5.9**  
**Pengelompokkan Tingkat Kinerja**

		Kinerja		
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	14	46.7	46.7
	Tinggi	16	53.3	100.0
	Total	30	100.0	

Sumber: Lampiran VIII



Dari tabel 5.9 di atas dapat diketahui bahwa jumlah tim/ unit kerja pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya yang menghasilkan kinerja tinggi dan rendah hampir seimbang.

Hubungan kelompok konflik dengan kinerja dilakukan dengan uji crosstabs, yang digunakan untuk melihat tabulasi silang kedua kelompok tersebut. Tabel 5.10 menunjukkan hubungan tersebut.

**Tabel 5.10**  
Kinerja \* Konflik Crosstabulation

Count		Konflik			Total
		Disfungsi nal rendah	Fungsional	Disfungsi nal tinggi	
Kinerja	Rendah	3	10	1	14
	Tinggi	4	12		16
Total		7	22	1	30

Sumber: Lampiran VIII

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa disfungsional-tinggi mempunyai nilai kinerja rendah, sedangkan proporsi konflik fungsional yang menghasilkan kinerja tinggi maupun rendah hampir sama, demikian juga untuk kelompok konflik disfungsional-rendah.

## BAB 6

### PEMBAHASAN

Permasalahan yang sering muncul dalam kerjasama tim dalam suatu organisasi adalah konflik yang timbul dalam kelompok. Konflik dapat merupakan masalah serius dalam organisasi dimana konflik dapat mempengaruhi kinerja tim secara keseluruhan. Menurut Robbins (1996: 124), konflik didefinisikan sebagai suatu proses yang mulai bila suatu pihak merasa bahwa suatu pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang diperhatikan pihak pertama.

Robbins (2002: 93) mengemukakan bahwa kondisi yang menciptakan kesempatan munculnya konflik dibagi dalam tiga kategori umum, yaitu komunikasi, struktur tim/ unit kerja, dan variabel pribadi. Proses penyaring yang terjadi ketika informasi dilewatkan di antara anggota-anggota dan penyimpangan komunikasi dari saluran formal atau yang sudah ditetapkan sebelumnya, menawarkan kesempatan yang potensial bagi timbulnya konflik. Selain itu, makin besar kelompok dan makin terspesialisasi kegiatannya, makin besar kemungkinan terjadinya konflik. Makin besar ambiguitas dalam mendefinisikan secara cermat letak tanggung jawab untuk tindakan, makin besar potensi timbulnya konflik. Perbedaan pada nilai pribadi juga merupakan sumber yang penting guna menciptakan potensial untuk konflik.

Konflik yang timbul intra tim/ unit kerja bersifat fungsional apabila berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang terjadi dapat bermanfaat bagi

peningkatan efektivitas dan prestasi organisasi. Sebaliknya, konflik dapat bersifat disfungsional jika berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang merusak atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi yang berdampak pada menurunnya prestasi organisasi (Gitosudarmo dan Sudita, 1997: 99).

Berdasarkan hubungan yang terjadi faktor komunikasi, struktur tim/ unit kerja, nilai pribadi terhadap konflik dan dampaknya terhadap kinerja, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah faktor komunikasi, struktur tim/ unit kerja, dan nilai pribadi dapat berpengaruh secara signifikan terhadap timbulnya konflik intra tim/ unit kerja pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk melihat pengaruh konflik intra tim/ unit kerja terhadap kinerja tim tersebut.

Untuk mendukung penelitian ini, digunakan 30 sampel tim/ unit kerja yang terdapat pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya di mana untuk studi I dilakukan dengan menggunakan model analisis regresi linear berganda, sedangkan untuk studi II dilakukan dengan menggunakan model analisis regresi non-linear bentuk kuadratik atau parabola.

#### **6.1. Studi I (Pengaruh Faktor Komunikasi, Struktur Tim/ Unit Kerja dan Nilai Pribadi terhadap Konflik Intra Tim/ Unit Kerja)**

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda, dapat diketahui bahwa ketiga faktor yang digunakan, yaitu faktor komunikasi, struktur tim/ unit kerja, dan nilai pribadi berpengaruh signifikan terhadap konflik intra tim/ unit kerja. Persamaan regresi yang diperoleh dapat ditampilkan sebagai berikut:

$$Z = 3,119 - 0,235 X1 + 0,520 X2 - 0,415 X3$$

Koefisien regresi faktor komunikasi mempunyai nilai negatif 0,235 dan signifikan terhadap konflik intra tim/ unit kerja, hal ini menunjukkan jika faktor komunikasi naik satu satuan, maka akan mengurangi tingkat konflik intra tim/ unit kerja. Hubungan negatif antara faktor komunikasi dan tingkat konflik intra tim ini membuktikan bahwa semakin bagus komunikasi yang terjalin antar anggota dalam tim/ unit kerja pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya, maka semakin rendah *miscommunication* dalam tim tersebut sehingga semakin rendah pula tingkat konflik yang terjadi.

Meskipun dari diagram 5.4 dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan adanya keterbatasan transfer informasi dalam penyampaian ide, pendapat maupun gagasan terhadap pimpinan tim, tetapi hubungan yang signifikan yang terjadi antara faktor komunikasi dan tingkat konflik didukung oleh indikator adanya pengkomunikasian perintah pimpinan tim secara jelas kepada anggota sehingga anggota mengerti dan memahami dengan jelas tugas dan wewenangnya dalam melakukan tugas tersebut. Selain itu, intensitas komunikasi antar anggota yang tinggi pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya akan semakin memperkecil kesalahan dalam penyampaian informasi sehingga mendukung hubungan yang signifikan tersebut.

Koefisien regresi untuk faktor struktur tim/ unit kerja mempunyai nilai positif dan signifikan terhadap tingkat konflik intra tim/ unit kerja, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi struktur tim/ unit kerja, maka tingkat konflik yang terjadi dalam tim/ unit kerja tersebut akan semakin tinggi pula. Hubungan

positif dan signifikan tersebut terjadi karena ukuran tim/ unit kerja tersebut yang besar di mana hal ini didukung oleh persepsi sebagian responden (37,9%) yang menyatakan bahwa ukuran tim/ unit kerja mereka dinilai besar. Ukuran tim/ unit kerja yang besar akan menyebabkan kemungkinan adanya koordinasi yang buruk atas tugas masing-masing anggota oleh pimpinan dan kesulitan dalam mengendalikan anggotanya sehingga akan memicu timbulnya konflik. Hal ini juga menunjukkan bahwa semakin kecil ukuran tim/ unit kerja, maka semakin terkoordinasi anggota tim/ unit kerja sehingga dapat mengoptimalkan konflik yang terjadi dalam tim/ unit kerja. Jika memang dalam tim/ unit kerja membutuhkan banyak anggota, maka tim tim/ unit kerja tersebut dapat dipecah ke dalam sub tim/ unit kerja (Robbins, 1996: 330).

Selain ukuran tim/ unit kerja, derajat spesialisasi yang diwakili dengan perbedaan ketrampilan dan dorongan untuk berpartisipasi akan menimbulkan konflik di mana adanya perbedaan ketrampilan dari masing-masing anggota serta aktifnya anggota tersebut akan menyebabkan semakin menonjolnya prestasi dari masing-masing individu. Dengan semakin tingginya prestasi dari masing-masing anggota akan menimbulkan kemungkinan dari diri masing-masing individu tersebut untuk diakui dan berusaha untuk menonjolkan dirinya dibandingkan rekan kerja lainnya. Apabila persaingan tersebut tidak dilakukan dengan sehat, maka kemungkinan timbulnya konflik sangat besar sehingga akan merugikan tim/ unit kerja itu sendiri.

Kejelasan yurisdiksi juga merupakan faktor yang sangat penting dalam memicu timbulnya konflik. Pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus

Tanjung Perak Surabaya yurisdiksi masing-masing anggota tim sudah jelas (diagram 5.10) sehingga tidak timbul kerancuan pertanggung jawaban masing-masing anggota. Kejelasan yurisdiksi ini dapat menimbulkan konflik karena semakin rendahnya kejelasan yurisdiksi, maka akan memicu timbulnya keinginan dari anggota untuk mendapatkan kekuasaan dalam tim tersebut sehingga akan semakin meningkatkan konflik intra tim/ unit kerja.

Untuk faktor nilai pribadi diperoleh nilai koefisien regresi negatif 0,415 dan signifikan terhadap tingkat konflik intra tim/ unit kerja, hal ini menunjukkan jika nilai pribadi naik satu satuan, maka akan mengurangi tingkat konflik sebesar 0,415. Hubungan negatif dan signifikan ini tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan, di mana jika semakin tinggi perbedaan yang terjadi pada nilai pribadi masing-masing anggota dalam tim, maka akan semakin meningkatkan tingkat konflik intra tim/ unit kerja tersebut.

Hubungan yang negatif dan signifikan ini mungkin disebabkan oleh rasa toleransi yang tinggi antar anggota tim/ unit kerja. Setiap anggota individu dalam tim/ unit kerja saling mengerti bahwa terdapat perbedaan masing-masing anggota, dengan demikian mereka saling menghargai dan saling menghormati perbedaan tersebut sehingga dengan adanya perbedaan tersebut bukan merupakan alasan untuk mengurangi nilai kebersamaan dan kerjasama dalam tim/ unit kerja. Selain itu, setiap anggota tim/ unit kerja bersikap profesional dalam menghadapi perbedaan nilai pribadi tersebut sehingga tidak mencampurkan nilai pribadi dengan urusan kantor.

Dari penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa semua faktor yang digunakan dalam analisis regresi linear berganda, yaitu faktor komunikasi, struktur tim/ unit kerja dan nilai pribadi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap tingkat konflik intra tim/ unit kerja. Sedangkan pengaruh ketiga faktor secara simultan terhadap tingkat konflik tim/ unit kerja dapat diketahui dengan melihat hasil uji F yang dibahas pada paragraf selanjutnya.

Hasil uji F digunakan untuk melihat pengaruh secara simultan dari faktor-faktor yang digunakan untuk menganalisis tingkat konflik intra tim/ unit kerja. Tabel 5.4 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan dari ketiga faktor yang digunakan terhadap tingkat konflik intra tim/ unit kerja yang dibuktikan dengan nilai signifikansi  $F_{0,000} < \alpha = 0,05$  atau nilai F hitung =  $21,175 > F_{tabel} 2,975$ . Sedangkan proporsi faktor-faktor tersebut dalam menjelaskan tingkat konflik tim/ unit kerja ditunjukkan dengan nilai koefisien determinasi sebesar 71,0%, dan sisanya sebesar 29,0% disebabkan oleh faktor lain di luar faktor yang digunakan dalam model regresi. Faktor-faktor lain yang mungkin terjadi adalah adanya saling ketergantungan antar anggota tim/ unit kerja, perbedaan tujuan dan prioritas, faktor birokrasi, kriteria prestasi yang tidak tepat, serta persaingan atau sumber daya yang langka (Gitosudarmo dan Sudita, 1997: 110).

## 6.2. Studi 2 (Pengaruh Tingkat Konflik Intra Tim/ Unit Kerja terhadap Kinerja Tim/ Unit Kerja)

Studi 2 meneliti tentang pengaruh tingkat konflik intra tim/ unit kerja terhadap kinerja dengan menggunakan model analisis regresi non linear sebagai alat statistik dalam mendukung penelitian tersebut. Hasil uji regresi non linear ditampilkan dengan persamaan fungsi parabola sebagai berikut:

$$Y = -1,9853 Z^2 + 9,6067 Z - 7,8043$$

Dari uji F pada tabel 5.7 pada bab sebelumnya diperoleh F hitung sebesar 3,5554 dengan tingkat signifikansi  $F_{0,0426} < \alpha = 0,05$ . Nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 tersebut membuktikan bahwa model regresi non linear tersebut dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerja. Pembuktian ini mendukung pendapat Robbins (1996) serta Gitosudarmo dan Sudita (1997) di mana konflik pada tingkat tertentu akan dapat mempengaruhi tingkat kinerja. Sedangkan nilai koefisien determinasi yang diperoleh menunjukkan hubungan yang tidak terlalu kuat antara faktor konflik dengan kinerja, dengan nilai sebesar 20,85%; hal ini menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor lain selain faktor konflik yang mempengaruhi tingkat kinerja tim, sebesar 79,15%. Faktor-faktor lain yang mungkin berpengaruh terhadap tingkat kinerja tersebut antara lain adalah sistem imbalan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi atau tim/ unit kerja, kepuasan, dan motivasi.

Sedangkan tingkat optimal konflik yang menghasilkan kinerja tertinggi diperoleh pada bab 5 dapat digambarkan kembali seperti pada gambar 6.1 berikut:



masalah yang disampaikan dan ketegangan diredakan, dan memupuk suatu lingkungan evaluasi-diri dan perubahan (Robbins, 2002: 98).

Lebih jauh lagi, dengan adanya dorongan bagi anggota tim/ unit kerja untuk menciptakan gagasan baru, menggalakkan penilaian-ulang terhadap tujuan dan kegiatan kelompok, dan meningkatkan probabilitas bahwa kelompok itu akan tanggap terhadap perubahan akan dapat meningkatkan persaingan sehat dalam tim/ unit kerja sehingga akan dapat meningkatkan kinerja tim/ unit kerja. Dorongan untuk anggota tim/ unit kerja secara pribadi untuk hidup, kritis-diri, inovatif akan dapat menghasilkan konflik yang fungsional sehingga akan menciptakan kinerja yang tinggi (Robbins, 1996: 151).

## BAB 7

## KESIMPULAN DAN SARAN

## 7.1. Kesimpulan

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, hipotesis, dan pembahasan, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil uji  $t$ , disimpulkan bahwa semua faktor yang digunakan berpengaruh signifikan terhadap tingkat konflik intra tim kerja karena memiliki *significant t (probability;p) <  $\alpha - 0,05$* ; sehingga disimpulkan bahwa hipotesis  $H_0$  ditolak dan menerima hipotesis alternatif  $H_1$ . yaitu faktor komunikasi, struktur tim kerja, dan nilai pribadi berpengaruh signifikan terhadap tingkat konflik intra tim kerja.
2. Berdasarkan perhitungan model regresi hasil uji  $F$ , disimpulkan hipotesis  $H_0$  ditolak dan menerima hipotesis alternatif  $H_1$ , yang berarti bahwa secara simultan atau bersama-sama faktor komunikasi, struktur tim kerja, dan nilai pribadi berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat konflik dengan  $F$  hitung  $21,175 > F$  tabel  $2,045$  pada taraf signifikansi  $F$   $0,000 < \alpha - 0,05$ ; dengan koefisien determinasi (R Square) =  $71,0\%$ .
3. Dari ketiga faktor yang digunakan untuk menganalisis tingkat konflik intra tim kerja, faktor komunikasi merupakan faktor yang berpengaruh dominan terhadap variabel tergantung dengan nilai  $t$  hitung terbesar yaitu  $-2,796$ .
4. Dari hasil uji  $F$ , diperoleh nilai  $F$  hitung sebesar  $3,5554$  dengan signifikansi  $F$   $0,0426 < \alpha - 0,05$  sehingga model regresi non linear yang diperoleh dapat

dipakai untuk memprediksi tingkat kinerja tim, sehingga disimpulkan bahwa hipotesis H<sub>0</sub> ditolak dan menerima hipotesis alternatif H<sub>1</sub>, sedangkan koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 20,85%.

## 7.2. Saran

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, hipotesis, pembahasan, serta kesimpulan yang diambil, maka saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Untuk menghindari ambiguitas yurisdiksi dari anggota tim/ unit kerja, maka disarankan agar adanya kejelasan dalam kewenangan atau tanggung jawab tiap anggota tim/ unit kerja sehingga setiap anggota akan bertanggung jawab atas tugasnya masing-masing, dengan harapan untuk menghindari perebutan kendali sumber daya dan teritori (Robbins, 1996:128).
2. Disarankan agar pimpinan mempertimbangkan ukuran tim kerjanya agar tidak terlalu besar sehingga memudahkan untuk mengendalikan para anggotanya serta tidak akan kesulitan dalam memperoleh kesepakatan. Jika ukuran tim kerja tersebut memang membutuhkan banyak anggota, maka disarankan untuk memecah ke dalam sub tim seperti yang dikemukakan oleh Robbins (1996:330).
3. Untuk mempertahankan kerjasama yang baik antar anggota dalam tim/ unit kerja, maka disarankan agar setiap anggota mempertahankan sikap toleransi yang tinggi terhadap perbedaan kepribadian yang ada antar anggota.

4. Disarankan bagi pimpinan untuk mengendalikan konflik yang mungkin terjadi dalam tim/ unit kerja dengan mendorong anggotanya untuk lebih hidup, kritis-diri, inovatif akan dapat menghasilkan konflik yang fungsional sehingga akan menciptakan kinerja yang tinggi (Robbins, 1996: 151).
5. Karena nilai  $R^2$  masih sangat rendah (20,85%) untuk hubungan antara konflik dan kinerja, maka disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan faktor-faktor lain di luar faktor yang sudah digunakan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- As'ad, M. 1998. *Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri*. Bandung : Penerbit Alumni.
- Effendy, Onong Uchjana. 1999. *Ilmu Komunikasi: Teori dan praktek*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Filppo, Edwin B. 1994. *Principle of Personnel Management*. Tokyo: Mc Graw Hill, Kogakusha Ltd.
- Gomes, Faustino, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Handoko, Hani. T. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Cetakan Kedua. Yogyakarta : BPFE.
- Handoko, Hani. T. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Cetakan Kesepuluh. Yogyakarta : BPFE.
- Handoko, Hani. T. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Cetakan Ketigabelas. Yogyakarta : BPFE.
- Huscain, Umar. 2001. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Gramedia. Bandung
- Kaeter, M. 1993. *The Age of the specialized Generalist*. Training. Pp 48-53.
- Knight, K. 1976. *Matrix Organiztion: Review*. Journal of Management Studies, pp. 111-30
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. Sixth Edition. Singapore : Mc Graw Hill.

- Madjid, Yusuf A. 2000. *Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Industri Kecil Kembang Gula di Kodya Malang*. Malang : Pasca Sarjana UNTBRAW.
- Malhotra, Naresh K. 1999. *Marketing Research and Applied Orientation*. First Edition. New Jersey : Prentice Hall Inc
- Mintzberg. H. 1983. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* . Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall
- Nazir, M. 2000. *Metode Penelitian*. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personalia*. Edisi keempat. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep Kontropersi dan Aplikasi*, Cetakan Ketiga. Jakarta : PT. Buana Ilmu Populer.
- Rothschild, J and Davis. 1994. *Organization Through the Lens of Gender: Introduction to the special Issue*. Human Relation.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Efendi, 2001, *Metode Penelitian Survey*, Cetakan Keduabelas, PP2ES, Jakarta
- Supranto, J. 1984. *Ekonometrik*. Buku II. Jakarta: Lembaga Penerbit FE-UI
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Admnistrasi*. Cetakan Ke Delapan. Bandung : Alfa Beta.
- Winardi. 1990. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Bandung: Nova.

## KUESIONER

---

Responden yang terhormat,

Mohon kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner ini. Tujuan dari kuesioner ini adalah untuk mengetahui seberapa tinggi faktor-faktor yang mempengaruhi konflik dan dampaknya terhadap kinerja pegawai kantor pelayanan Bea dan Cukai di Jawa Timur. Kuesioner tidak ada hubungannya dengan bagian personalia. Kerahasiaan identitas Anda maupun hasil dari survey ini terjamin. Isilah kuesioner ini dengan sejujurnya. Sebelum mengisi, bacalah dulu petunjuk berikut. Terima kasih atas kesediaan Anda.

---

### Identitas Pribadi

Nama Lengkap : .....

Usia : .....

Jenis Kelamin : .....

Lama Bekerja : .....

Kepangkatan : .....

Jabatan Terakhir : .....

Pendidikan Terakhir : .....

## PETUNJUK

### I. KETERANGAN PENGISIAN KUESIONER

Untuk mengisi pernyataan pada lembar kuesioner ini 1 dan 3, dimohon responden memberikan tanda centang  $\checkmark$  pada kolom kategori penilaian yang menurut responden paling sesuai atau paling mencerminkan kondisi yang sebenarnya.

Adapun pemberian penilaian dilakukan dengan urutan sebagai berikut:

- 1 - Sangat Tidak Setuju
- 2 - Tidak setuju
- 3 - Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju



No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya merasa sering dirugikan dengan ketidakadilan atas sistem imbalan (tunjangan) yang diberikan					
2	Setiap anggota tim kerja selalu didorong untuk berlomba-lomba berpartisipasi dalam setiap kegiatan tim					
3	Komunikasi dalam tim kerja kami terbuka dan transparan sehingga semua pegawai saling mengerti dan memahami informasi dengan baik.					
4	Saya selalu melakukan pekerjaan yang diberikan tim kepada saya dengan senang hati					
5	Saya tidak bisa mentolerir kesalahan yang dilakukan rekan tim kerja saya karena hal ini akan menghambat tercapainya tujuan tim					
6	Saya tidak bisa terlalu banyak membantu pekerjaan rekan tim kerja karena pekerjaan yang dilimpahkan kepada saya terlalu banyak					
7	Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu mengutamakan kejujuran.					
8	Saya termasuk orang yang suka panik dalam menghadapi berbagai masalah.					
9	Saya tidak suka menanggung tanggung jawab yang bukan menjadi milik saya					
10	Saya merasa tim kerja kami sangat kompak sehingga jarang adanya kesalahpahaman antara anggota tim					
11	Saya merasa adanya keterbatasan dalam dalam					

	mengeluarkan pendapat, gagasan, ataupun ide-ide dalam tim kerja saya				
12	Perintah pimpinan tim dikomunikasikan dengan jelas sehingga setiap anggota tim mengerti dengan benar apa yang menjadi tugasnya.				
13	Saya merasa tim kerja saya sangat besar				
14	Saya merasa bahwa apa yang dimiliki sekarang ini (khususnya dari pekerjaan) adalah kurang dari yang diharapkan.				
15	Sistem pelaksanaan kerja telah diatur oleh pimpinan tim kerja sehingga saya merasa tidak perlu memberikan gagasan-gagasan mengenai bagaimana cara tim kerja bekerja untuk mencapai tujuan tim tersebut.				
16	Saya merasa tidak yakin bahwa dengan kemampuan yang saya miliki, saya akan dapat melakukan pekerjaan yang dibebankan dengan baik				
17	Saya kadang-kadang merasa tujuan yang ingin dicapai tim kerja kurang sesuai dengan kepribadian saya sendiri				
18	Saya merasa bahwa pimpinan tim kerja selalu mengawasi pekerjaan saya dengan sangat ketat				
19	Tidak jarang perselisihan yang terjadi antara anggota tim diakhiri dengan usaha saling menghancurkan antara satu dengan yang lain				
20	Saya termasuk orang yang menjunjung tinggi kesopanan.				
21	Saya termasuk karyawan yang patuh terhadap				

	pimpinan					
22	Saya tidak terlalu suka membaca buku-buku tentang pengetahuan					
23	Saya suka menggunakan <i>feeling</i> dalam melakukan pekerjaan daripada rasio					
24	Saya menyayangi semua rekan tim kerja saya					
25	Anggota tim kerja mempunyai ketrampilan yang berbeda-beda dalam hal teknis, pemecahan-masalah dan pengambilan keputusan, serta kemampuan analisis.					
26	Setiap anggota tim bertanggung jawab atas tugasnya masing-masing, bukan tanggung jawab bersama seluruh anggota tim.					
27	Saya merasa bahwa rekan tim kerja saya sering mengeluarkan ucapan bersifat menantang					
28	Saya sering merasa bahwa ucapan rekan kerja sangat menyinggung hati karena ketidakcocokan di antara kami					
29	Saya mengakui bahwa saya bukan orang yang rapi					
30	Saya selalu berani mempertahankan keyakinan yang saya miliki di depan tim kerja					
31	Saya senang melakukan hal-hal baru.					
32	Saya bukan orang suka menggantungkan diri kepada orang lain.					
33	Saya pernah mendapat ancaman dari rekan tim kerja karena adanya perselisihan yang terjadi di antara kami					
34	Pernah terjadi perkelahian fisik antar anggota dalam satu tim karena terjadi selisih pendapat					

## KUESIONER

Untuk Menggali:

### TINGKAT KINERJA BAWAHAN

---

#### 1. IDENTITAS RESPONDEN (PENILAI)

Nama : .....

Jabatan : .....

#### 2. IDENTITAS PEGAWAI YANG DINILAI

Nama : .....

Jabatan : .....

Hubungan kerja dengan antara 1 dan 2 :

- a. Bawahan langsung 1 tingkat
- b. Bawahan tidak langsung 2 tingkat
- c. Lainnya, sebutkan .....

Untuk pernyataan pada lembar kuesioner ini, dimohon responden untuk memberikan tanda centang  pada kategori jawaban yang menurut Anda paling mencerminkan kondisi bawahan yang anda nilai.

#### PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral / Ragu-ragu

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Kemampuan unit kerja / tim dalam melaksanakan program kerja sesuai dengan rencana kerja secara tepat waktu					
2	Kemampuan unit kerja / tim dalam melaksanakan pekerjaan dengan sempurna tanpa adanya hambatan-hambatan yang berarti					
3	Unit kerja / tim lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan yang radikal dalam perubahan					
4	Unit kerja / tim mempunyai motivasi untuk lebih meningkatkan kemampuan dan keahlian dalam menyelesaikan pekerjaannya					



**LAMPIRAN I**

NAMA TIM	KARAKTERISTIK RESPONDEN		
	Jenis Kelamin	Golongan	Usia
Staf Kepala Kantor	Perempuan	II/c	31
	Laki-laki	II/c	26
	Perempuan	II/d	27
Staf Administrasi Kepegawaian	Laki-laki	II/d	51
	Perempuan	II/c	51
	Perempuan	II/d	22
	Perempuan	II/d	21
Staf Rumah Tangga	Perempuan	II/d	20
	Laki-laki	II/b	27
	Laki-laki	II/c	23
	Perempuan	II/c	34
	Laki-laki	II/d	48
Staf Keuangan	Laki-laki	II/d	22
	Laki-laki	II/c	28
	Laki-laki	II/b	31
	Perempuan	II/c	52
Staf Operasional Komputer	Perempuan	II/d	22
	Perempuan	II/c	21
	Laki-laki	II/d	51
Staf Distribusi Dokumen Impor	Laki-laki	II/d	51
	Laki-laki	II/c	49
	Laki-laki	II/b	47
	Laki-laki	II/c	47
Staf Distribusi Dokumen Ekspor	Laki-laki	II/c	47
	Laki-laki	II/d	26
	Perempuan	II/d	42
	Laki-laki	II/d	22
	Perempuan	II/c	21
Staf Tempat Penimbunan Berikat I	Perempuan	II/d	36
	Perempuan	II/b	29
	Perempuan	II/d	32
	Perempuan	II/c	26
	Laki-laki	II/a	25
Staf Tempat Penimbunan Berikat II	Laki-laki	II/c	30
	Laki-laki	II/c	25
	Laki-laki	II/a	47
	Laki-laki	II/c	33
Staf Keppabeanaan dan Cukai	Laki-laki	II/d	28
	Laki-laki	II/c	38
	Laki-laki	II/d	40
	Laki-laki	II/c	38
Staf Pemeriksa Dokumen	Laki-laki	II/d	22
	Laki-laki	II/c	23
	Perempuan	II/c	35
	Laki-laki	II/c	50
Staf Perbendaharaan Penerimaan	Laki-laki	II/c	33
	Perempuan	II/d	23
	Laki-laki	II/d	44
	Perempuan	II/a	24
	Perempuan	III/a	23
Staf Perbendaharaan Pengembalian dan Jaminan	Laki-laki	II/d	24
	Laki-laki	II/d	24
	Laki-laki	II/a	35
	Perempuan	II/d	38
	Perempuan	II/c	29
Staf Perbendaharaan Penagihan	Laki-laki	II/d	23
	Laki-laki	II/c	22
	Perempuan	II/d	24
	Laki-laki	II/a	27
	Perempuan	II/d	30
Staf Perbendaharaan Penagihan	Laki-laki	II/b	40
	Perempuan	II/d	39
	Perempuan	II/c	44
	Laki-laki	II/a	41
	Laki-laki	II/d	44
	Laki-laki	II/c	39
Perempuan	II/a	23	

NAMA TIM	KARAKTERISTIK RESPONDEN		
	Jenis Kelamin	Golongan	Usia
Unit Penomoran dan Kelengkapan Dokumen	Laki-laki	II/a	22
	Laki-laki	III/d	21
	Laki-laki	II/a	36
	Perempuan	II/d	29
	Perempuan	II/d	32
	Perempuan	II/d	26
Staf P2 Surveillance	Laki-laki	II/c	25
	Laki-laki	II/d	30
	Laki-laki	II/d	25
	Laki-laki	III/a	47
	Laki-laki	II/c	33
	Laki-laki	II/c	28
	Laki-laki	II/d	38
	Laki-laki	II/c	40
Staf P2 Penyidikan	Laki-laki	II/c	38
	Perempuan	II/d	22
	Perempuan	II/d	23
Staf P2 Hyco Scan	Laki-laki	II/c	35
	Laki-laki	II/d	50
	Laki-laki	II/c	33
	Laki-laki	II/c	23
	Laki-laki	II/d	44
Staf P2 Analisis	Laki-laki	II/b	24
	Laki-laki	II/b	23
	Laki-laki	II/c	24
	Laki-laki	III/a	35
	Laki-laki	II/c	38
	Laki-laki	II/c	29
	Laki-laki	II/d	26
Staf P2 Pengawas Pemeriksaan	Laki-laki	II/c	22
	Laki-laki	II/d	24
	Laki-laki	II/c	27
	Laki-laki	II/c	30
	Laki-laki	II/d	40
	Laki-laki	II/c	39
	Laki-laki	III/a	44
	Laki-laki	III/a	41
	Laki-laki	III/a	44
	Laki-laki	III/a	39
Staf P2 Humas	Laki-laki	III/a	23
	Laki-laki	III/a	50
	Laki-laki	III/a	44
	Laki-laki	II/d	48
	Laki-laki	II/d	22
Staf P2 Patroli Laut	Laki-laki	II/a	21
	Laki-laki	III/a	20
	Laki-laki	II/d	27
Staf Manifest	Perempuan	II/c	23
	Laki-laki	II/d	34
	Laki-laki	II/d	48
	Perempuan	II/c	22
	Perempuan	II/a	28
Staf Penyegelan dan Pembongkaran	Laki-laki	III/a	31
	Laki-laki	II/c	52
	Laki-laki	II/c	22
	Laki-laki	II/c	21
Staf Pelayanan Ekspor I	Laki-laki	II/c	51
	Laki-laki	II/d	49
	Laki-laki	II/c	47
	Laki-laki	II/c	47
	Laki-laki	II/a	26
	Perempuan	II/c	42
	Laki-laki	II/c	22
	Perempuan	II/d	21



NAMA TIM	KARAKTERISTIK RESPONDEN		
	Jenis Kelamin	Golongan	Usia
Staf Pelayanan Ekspor I	Laki-laki	II/a	22
	Laki-laki	II/b	21
Staf Pemeriksa Barang	Laki-laki	II/c	51
	Laki-laki	II/c	49
	Laki-laki	II/d	47
	Laki-laki	II/a	47
	Laki-laki	II/c	26
	Laki-laki	II/d	42
	Laki-laki	II/d	22
	Laki-laki	II/d	21
	Laki-laki	II/d	36
Laki-laki	III/a	29	
Staf Laboratorium	Laki-laki	II/c	32
	Laki-laki	II/b	26
	Laki-laki	II/c	25
	Laki-laki	II/a	30
	Laki-laki	III/a	25
	Laki-laki	II/c	47
Staf Pelayanan Ekspor II	Laki-laki	II/c	28
	Perempuan	II/c	38
	Laki-laki	II/d	40
	Laki-laki	II/a	38
	Laki-laki	II/d	22
	Laki-laki	II/d	23
	Laki-laki	II/c	35
Staf Analising Point	Laki-laki	II/d	50
	Laki-laki	II/a	33
	Laki-laki	II/c	23
Staf KSBU PFPB	Laki-laki	II/d	44
	Laki-laki	II/d	24
	Laki-laki	II/d	23
	Laki-laki	II/d	24



**LAMPIRAN II & III**

## Reliability

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

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALP II A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1_1	3.2057	1.0394	161.0
2.	X1_2	3.8020	.9446	161.0
3.	X1_3	4.0559	.7603	161.0
4.	TOT_X1	11.2236	2.0524	161.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	22.4472	16.8488	4.1047	4

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1_1	19.1615	11.7363	.5662	.7737
X1_2	18.5652	11.9098	.6207	.7606
X1_3	18.3913	12.6022	.6796	.7638
TOT_X1	11.2236	4.2122	1.0000	.5917

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 161.0                      N of Items = 4  
Alpha = .7981

## Reliability

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

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALP II A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2_2_1	3.5500	.9235	160.0
2.	X2_2_2	3.6875	.9595	160.0
3.	TOT_X2_2	7.2375	1.6464	160.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	14.4750	10.8421	3.2927	3

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2_2_1	10.9250	6.4094	.7656	.8669
X2_2_2	10.7875	6.2061	.7772	.8517
TOT_X2_2	7.2375	2.7105	1.0000	.6915

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 160.0

N of Items = 3

Alpha = .8796

## Reliability

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

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2_1	3.2645	.8457	155.0
2.	RAT_X2_2	3.6839	.6909	155.0
3.	X2_3	3.2774	1.0601	155.0
4.	X2_4	3.0258	.7112	155.0
5.	X2_5	2.5677	.8829	155.0
6.	X2_6	2.5419	.9753	155.0
7.	TOTX2	18.3613	2.1210	155.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	36.7226	17.9940	4.2419	7

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2_1	33.4581	18.1460	.1404	.6487
RAT_X2_2	33.0387	15.5829	.3545	.5397
X2_3	33.4452	16.4694	.1466	.6224
X2_4	33.6958	16.2776	.2105	.5700
X2_5	34.1548	14.1966	.4536	.5008
X2_6	34.1806	13.8503	.4398	.4982
TOTX2	18.3613	4.4985	1.0000	-.0145

#### Reliability Coefficients

N of Cases -- 155.0                      N of Items -- 7

Alpha = .5798

## Reliability

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

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X3_1	2.8194	.7769	155.0
2.	X3_2	3.5032	1.0280	155.0
3.	X3_3	3.6645	.8473	155.0
4.	X3_4	3.8710	.8035	155.0
5.	X3_5	3.1419	1.0157	155.0
6.	X3_6	3.7097	.7294	155.0
7.	X3_7	3.6000	.7350	155.0
8.	X3_8	2.8903	1.0542	155.0
9.	X3_9	4.1290	.7620	155.0
10.	X3_10	3.6452	.7274	155.0
11.	X3_11	3.7613	.7902	155.0
12.	X3_12	3.6323	.7209	155.0
13.	X3_13	3.4387	.9403	155.0
14.	X3_14	3.9161	.7725	155.0
15.	X3_15	3.7613	.7124	155.0
16.	X3_16	4.1226	.8005	155.0
17.	X3_17	2.9677	.9217	155.0
18.	X3_18	3.0903	.9627	155.0
19.	TOT_X3	63.6645	6.5804	155.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	127.3290	173.2092	13.1609	19

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X3_1	124.5097	169.8489	.1361	.7122
X3_2	123.8258	157.6902	.5601	.6886

X3_3	123.6645	163.6530	.4077	.6999
X3_4	123.4581	159.2758	.6552	.6895
X3_5	124.1871	160.1531	.4677	.6941
X3_6	123.6194	170.1334	.1337	.7124
X3_7	123.7290	170.3936	.1886	.7129
X3_8	124.4387	158.4426	.5145	.6907
X3_9	123.2000	162.0052	.5477	.6953
X3_10	123.6839	163.1007	.5156	.6974
X3_11	123.5677	167.8964	.2289	.7083
X3_12	123.6968	170.2516	.1496	.7125
X3_13	123.8903	160.3061	.5048	.6935
X3_14	123.4129	159.2959	.6829	.6892
X3_15	123.5677	165.0522	.4179	.7015
X3_16	123.2065	164.5675	.3896	.7013
X3_17	124.3614	169.3751	.1444	.7128
X3_18	124.2387	166.0141	.2527	.7063
TOT_X3	63.6645	43.3023	1.0000	.7434

## Reliability Coefficients

N of Cases = 155.0

N of Items = 19

Alpha = .7131

## Reliability

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

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Z_1	2.1258	1.1840	159.0
2.	Z_2	1.8050	.9104	159.0
3.	Z_3	2.1321	.9488	159.0
4.	Z_4	2.2013	.8174	159.0
5.	Z_5	2.1761	.8681	159.0
6.	Z_6	3.8868	.8714	159.0
7.	TOT_Z	14.3270	3.2070	159.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	28.6541	41.1391	6.4140	7

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Z_1	26.5283	30.8077	.6794	.6471
Z_2	26.8491	34.6733	.5258	.6889
Z_3	26.5220	32.2891	.7373	.6538
Z_4	26.4528	34.1228	.6648	.6750
Z_5	26.4780	34.2258	.6064	.6796
Z_6	24.7673	44.8885	.3862	.8034
TOT_Z	14.3270	10.2848	1.0000	.5802

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 159.0                      N of Items = 7

Alpha = .7244



## Reliability

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

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y1	3.5667	.9353	30.0
2.	Y2	3.0667	.8683	30.0
3.	Y3	3.9667	.9279	30.0
4.	Y4	3.6333	.8503	30.0
5.	TOT_Y	14.2333	2.7125	30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	28.4667	29.4299	5.4249	5

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y1	24.9000	22.5759	.6728	.7607
Y2	25.4000	22.1103	.8040	.7414
Y3	24.5000	23.6379	.5465	.7857
Y4	24.8333	23.1782	.6753	.7669
TOT_Y	14.2333	7.3575	1.0000	.7517

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0                      N of Items = 5

Alpha = .8010



**LAMPIRAN IV**

NAMA TIM	KOMUNIKASI (X1)				
	X1 1	X1 2	X1 3	TOT X1	RAT X1
Staf Kepala Kantor	2	2	3	7	2.33
	3	5	4	12	4.00
	3	4	4	11	3.67
Staf Administrasi Kepegawaian	4	4	4	12	4.00
	4	4	4	12	4.00
	2	3	4	9	3.00
	2	5	4	11	3.67
Staf Rumah Tangga	4	4	4	12	4.00
	4	4	4	12	4.00
	4	4	5	13	4.33
	3	4	4	11	3.67
	4	4	4	12	4.00
	4	4	4	12	4.00
Staf Keuangan	2	3	4	9	3.00
	3	2	3	8	2.67
	2	3	4	9	3.00
	2	5	4	11	3.67
Staf Operasional Komputer	2	2	3	7	2.33
	3	2	4	9	3.00
	3	2	3	8	2.67
	3	2	3	8	2.67
Staf Distribusi Dokumen Impor	4	4	4	12	4.00
	4	4	4	12	4.00
	5	4	4	13	4.33
	4	2	4	10	3.33
	4	5	4	13	4.33
Staf Distribusi Dokumen Ekspor	5	5	5	15	5.00
	4	5	5	14	4.67
	2	4	4	10	3.33
	4	5	4	13	4.33
Staf Tempat Penimbunan Berikat I	5	4	4	13	4.33
	2	2	4	8	2.67
	2	4	4	10	3.33
	2	4	3	9	3.00
Staf Tempat Penimbunan Berikat II	2	4	4	10	3.33
	4	4	4	12	4.00
	4	4	4	12	4.00
	4	4	4	12	4.00
Staf Keppabeanaan dan Cukai	4	5	5	14	4.67
	5	4	4	13	4.33
	5	5	5	15	5.00
	4	5	5	14	4.67
Staf Pemerksa Dokumen	2	4	3	9	3.00
	2	4	3	9	3.00
	2	4	3	9	3.00
	2	4	3	9	3.00
Staf Perbendaharaan Penerimaan	4	4	4	12	4.00
	4	4	4	12	4.00
	3	3	5	11	3.67
	4	4	4	12	4.00
	4	4	4	12	4.00
Staf Perbendaharaan Pengembalian dan Jaminan	4	5	4	13	4.33
	4	4	5	13	4.33
	3	5	4	12	4.00
	5	5	5	15	5.00
	2	4	4	10	3.33
Staf Perbendaharaan Penagihan	5	5	5	15	5.00
	5	5	5	15	5.00
	5	5	5	15	5.00
	5	5	5	15	5.00
	4	4	5	13	4.33
	4	5	4	13	4.33
	4	5	5	14	4.67

NAMA TIM	KOMUNIKASI (X1)				
	X1 1	X1 2	X1 3	TOT X1	RAT X1
Unit Penomoran dan Kelengkapan Dokumen	3	5	5	13	4.33
	3	5	5	13	4.33
	3	5	5	13	4.33
	3	5	5	13	4.33
	3	5	5	13	4.33
Staf P2 Surveillance	4	4	4	12	4.00
	3	4	4	11	3.67
	3	3	4	10	3.33
	4	4	4	12	4.00
	4	4	4	12	4.00
	1	4	5	10	3.33
	2	5	5	12	4.00
Staf P2 Penyidikan	4	4	4	12	4.00
	4	5	5	14	4.67
	3	3	4	10	3.33
Staf P2 Hyco Scan	2	3	4	9	3.00
	3	3	3	9	3.00
	2	4	4	10	3.33
	3	4	3	10	3.33
	3	4	4	11	3.67
Staf P2 Analis	4	4	4	12	4.00
	3	4	1	8	2.67
	3	4	4	11	3.67
	3	3	4	10	3.33
	3	4	4	11	3.67
	4	2	4	10	3.33
	3	3	4	10	3.33
Staf P2 Pengawas Pemeriksaan	2	4	4	10	3.33
	2	5	4	11	3.67
	2	4	4	10	3.33
	3	5	3	11	3.67
	3	3	4	10	3.33
	1	3	4	8	2.67
	3	4	4	11	3.67
	1	4	3	8	2.67
	2	4	3	9	3.00
	1	4	4	9	3.00
Staf P2 Humas	4	5	5	14	4.67
	4	4	4	12	4.00
	4	4	4	12	4.00
	4	4	4	12	4.00
	4	4	4	12	4.00
Staf P2 Patroli Laut	3	4	4	11	3.67
	3	4	4	11	3.67
	4	5	5	14	4.67
Staf Manifest	2	5	4	11	3.67
	3	4	5	12	4.00
	5	4	5	14	4.67
	3	4	4	11	3.67
	3	4	4	11	3.67
Staf Penyegelan dan Pembongkaran	3	2	4	9	3.00
	5	4	5	14	4.67
	5	4	5	14	4.67
	2	5	4	11	3.67
Staf Pelayanan Ekspor I	4	4	4	12	4.00
	3	5	4	12	4.00
	2	3	4	9	3.00
	4	2	3	9	3.00
	2	3	4	9	3.00
	4	4	4	12	4.00
	4	4	4	12	4.00
3	3	5	11	3.67	

NAMA TIM	KOMUNIKASI (X1)				
	X1 1	X1 2	X1 3	TOT X1	RAT X1
Staf Pelayanan Ekspor I	4	4	4	12	4.00
	4	4	4	12	4.00
Staf Pemeriksa Barang	2	3	3	8	2.67
	5	3	4	12	4.00
	5	3	4	12	4.00
	5	3	4	12	4.00
	3	3	2	8	2.67
	3	3	2	8	2.67
	5	5	5	15	5.00
	5	5	5	15	5.00
	2	3	3	8	2.67
	2	4	3	9	3.00
Staf Laboratorium	1	5	4	10	3.33
	3	5	5	13	4.33
	4	4	4	12	4.00
	4	4	2	10	3.33
	4	4	5	13	4.33
	4	4	5	13	4.33
	4	4	4	12	4.00
Staf Pelayanan Ekspor II	5	1	3	9	3.00
	2	3	4	9	3.00
	2	3	4	9	3.00
	3	1	3	7	2.33
	2	2	4	8	2.67
	2	2	4	8	2.67
	3	2	2	7	2.33
	2	2	2	6	2.00
Staf Analising Point	4	4	5	13	4.33
	4	4	5	13	4.33
	4	4	4	12	4.00
Staf KSBU PFPB	3	5	5	13	4.33
	3	5	5	13	4.33
	3	5	5	13	4.33

NAMA TIM	STRUKTUR TIM KERJA (X2)							
	X2 1	X2 2	X2 3	X2 4	X2 5	X2 6	Tot X2	Rat X2
Staf Kepala Kantor	4	3.50	3	4	2	2	18.50	3.08
	3	4.00	1	2	2	2	14.00	2.33
	3	2.00	4	4	3	4	20.00	3.33
Staf Administrasi Kepegawaian	5	4.00	3	2	2	2	18.00	3.00
	5	4.00	2	3	2	2	18.00	3.00
	5	4.00	3	2	3	3	20.00	3.33
	4	4.00	3	2	2	2	17.00	2.83
Staf Rumah Tangga	4	4.00	3	2	2	2	17.00	2.83
	3	4.00	3	3	3	2	18.00	3.00
	3	4.00	2	3	3	2	17.00	2.83
	3	3.00	3	3	3	2	17.00	2.83
	3	3.00	3	4	2	2	17.00	2.83
	2	3.00	3	4	2	2	16.00	2.67
Staf Keuangan	3	4.00	3	3	2	2	17.00	2.83
	3	3.00	4	3	3	3	18.00	3.00
	3	3.00	3	3	3	3	18.00	3.00
	3	4.00	4	3	2	2	18.00	3.00
Staf Operasional Komputer	2	4.00	4	3	3	3	19.00	3.17
	3	4.00	3	3	3	3	19.00	3.17
	3	4.00	3	3	4	4	21.00	3.50
	3	4.00	3	4	3	3	20.00	3.33
Staf Distribusi Dokumen Impor	4	4.00	3	3	3	3	20.00	3.33
	3	4.00	2	3	3	3	18.00	3.00
	3	4.00	2	3	3	3	18.00	3.00
	3	4.00	2	3	3	4	19.00	3.17
	3	4.00	2	3	3	4	19.00	3.17
Staf Distribusi Dokumen Ekspor	5	4.00	3	2	3	2	19.00	3.17
	5	4.00	3	2	2	3	19.00	3.17
	5	4.00	3	2	2	2	18.00	3.00
	4	4.00	3	2	2	2	17.00	2.83
	4	4.00	2	3	2	2	17.00	2.83
Staf Tempat Penimbunan Berikat I	2	4.00	3	4	2	3	18.00	3.00
	2	3.50	2	4	3	2	16.50	2.75
	1	4.50	5	3	5	5	23.50	3.92
	1	4.00	4	2	4	2	17.00	2.83
Staf Tempat Penimbunan Berikat II	4	3.00	3	2	2	2	16.00	2.67
	3	5.00	5	4	5	3	25.00	4.17
	3	4.00	4	3	2	2	18.00	3.00
	4	3.00	4	2	2	2	17.00	2.83
Staf Keppabeanan dan Cukai	4	2.00	5	3	1	1	16.00	2.67
	4	2.00	5	3	1	1	16.00	2.67
	4	2.00	5	3	1	1	16.00	2.67
	3	4.00	5	3	1	1	17.00	2.83
Staf Pemeriksa Dokumen	3	4.50	4	4	4	2	21.50	3.58
	3	4.50	4	4	4	2	21.50	3.58
	3	4.50	4	4	4	2	21.50	3.58
	3	4.50	4	4	4	2	21.50	3.58
	4	3.00	3	2	2	2	16.00	2.67
Staf Perbendaharaan Penerimaan	4	3.00	3	2	2	2	16.00	2.67
	3	5.00	5	4	5	3	25.00	4.17
	3	4.00	4	3	2	2	18.00	3.00
	2	4.00	3	2	4	4	19.00	3.17
	4	4.50	2	2	2	1	15.50	2.58
Staf Perbendaharaan Pengembalian dan Jaminan	4	4.50	3	4	3	3	21.50	3.58
	4	4.50	2	3	2	2	17.50	2.92
	4	4.50	2	1	3	3	17.50	2.92
	3	3.00	4	2	3	5	20.00	3.33
	3	4.00	2	3	3	3	18.00	3.00
Staf Perbendaharaan Penagihan	3	4.00	2	3	3	3	18.00	3.00
	3	4.00	2	3	3	3	18.00	3.00
	3	4.00	2	3	3	3	18.00	3.00
	3	4.00	3	3	3	3	19.00	3.17
	3	4.00	2	3	3	4	19.00	3.17
	2	4.00	3	3	3	4	19.00	3.17
	3	4.00	2	3	3	4	19.00	3.17

NAMA TIM	STRUKTUR TIM KERJA (X2)							
	X2 1	X2 2	X2 3	X2 4	X2 5	X2 6	Tot X2	Rat X2
Unit Penomoran dan Kelengkapan Dokumen	2	4.00	3	4	3	4	20.00	3.33
	3	4.00	3	3	3	4	20.00	3.33
	3	4.00	4	3	3	3	20.00	3.33
	3	4.00	3	3	4	3	20.00	3.33
	3	4.00	3	3	3	3	19.00	3.17
	3	4.00	3	3	4	3	20.00	3.33
Staf P2 Surveillance	5	4.00	2	3	2	3	19.00	3.17
	4	4.00	3	2	2	2	17.00	2.83
	5	4.00	3	2	3	2	19.00	3.17
	4	4.00	3	2	2	2	17.00	2.83
	4	4.00	3	2	3	2	18.00	3.00
	5	5.00	2	2	2	2	18.00	3.00
	4	4.00	3	2	2	2	17.00	2.83
Staf P2 Penyidikan	4	2.00	5	3	1	1	16.00	2.67
	4	2.00	5	3	1	1	16.00	2.67
	4	2.00	5	3	1	1	16.00	2.67
Staf P2 Hyco Scan	3	4.00	4	3	3	3	20.00	3.33
	3	4.00	4	3	2	3	19.00	3.17
	3	4.00	4	3	2	3	19.00	3.17
	3	3.00	3	3	2	2	16.00	2.67
	3	3.00	3	3	2	2	16.00	2.67
Staf P2 Analis	2	4.50	5	2	2	2	17.50	2.92
	3	3.50	4	3	2	3	18.50	3.08
	4	4.00	4	3	2	3	20.00	3.33
	3	4.00	4	3	3	4	21.00	3.50
	2	3.00	2	3		4	14.00	2.33
	2	3.50	1	4	2	2	14.50	2.42
	3	4.00	4	3	3	4	21.00	3.50
Staf P2 Pengawas Pemeriksaan	4	4.00	4	3	3	2	20.00	3.33
	4	4.00	4	3	3	2	20.00	3.33
	4	4.00	4	3	1	3	19.00	3.17
	4	4.00	4	3	3	3	21.00	3.50
	4	4.00	4	3	3	3	21.00	3.50
	3	4.00	4	3	3	2	19.00	3.17
	3	4.00	4	3	3	2	19.00	3.17
	3	3.00	4	2	3	2	17.00	2.83
	3	4.00	4	2	3	2	18.00	3.00
	3	4.00	4	3	2	2	18.00	3.00
Staf P2 Humas	2	4.00	2	3	4	1	16.00	2.67
	3	4.50	4	4	5	2	22.50	3.75
	3	4.00	4	3	2	2	18.00	3.00
	3	4.00	2	3	3	2	17.00	2.83
	3	4.00	2	3	3	2	17.00	2.83
Staf P2 Patroli Laut	4	1.00	5	3	1		14.00	2.33
	4	1.00	5	3		3	16.00	2.67
	4	2.00	5	3	2		16.00	2.67
Staf Manifest	2	4.00	2	3	2	3	16.00	2.67
	2	3.50	5	3	2	3	18.50	3.08
	2	4.00	5	4	2	3	20.00	3.33
	3	3.50	3	2	3	1	15.50	2.58
	2	3.50	5	3	2	3	18.50	3.08
Staf Penyegehan dan Pembongkaran	4		5	3		2	14.00	2.33
	4	3.00	5	3	1		16.00	2.67
	4	3.00	5	3	1	1	17.00	2.83
	4	2.00	5	3	2	1	17.00	2.83
Staf Pelayanan Ekspor I	3	3.00	3	3	2	2	16.00	2.67
	3	4.00	3	3	2	2	17.00	2.83
	3	3.00	3	4	2	2	17.00	2.83
	3	3.00	2	3	2	3	16.00	2.67
	4	3.00	2	4	2	3	18.00	3.00
	4	3.00	3	3	2	3	18.00	3.00
	4	3.00	2	3	2	3	17.00	2.83
	3	4.00	3	4	3	3	20.00	3.33

NAMA TIM	STRUKTUR TIM KERJA (X2)							
	X2 1	X2 2	X2 3	X2 4	X2 5	X2 6	Tot X2	Rat X2
Staf Pelayanan Ekspor I	3	3.00	3	3	3	3	18.00	3.00
	3	3.00	3	3	3	3	18.00	3.00
Staf Pemeriksa Barang	2	4.00	1	4	2	2	15.00	2.50
	3	2.50	5	3	2	1	16.50	2.75
	3	2.50	5	2	4	1	17.50	2.92
	3	2.50	5	3	2	1	16.50	2.75
	4	4.00	3	3	3	4	21.00	3.50
	4	4.00	3	3	3	4	21.00	3.50
	5	4.00	5	3	1	3	21.00	3.50
	5	4.00	5	3	3	3	23.00	3.83
	2	4.00	1	4	2	2	15.00	2.50
	3	4.00	1	4	2	2	16.00	2.67
Staf Laboratorium	2	3.50	2	3	4	4	18.50	3.08
	3	4.00	2	3	2	4	18.00	3.00
	2	4.00	2	2	2	1	13.00	2.17
	3	4.00	2	4	2	4	19.00	3.17
	3	4.00	2	4	3	5	21.00	3.50
	4	4.00	2	2	4	4	20.00	3.33
Staf Pelayanan Ekspor II	3	4.00	4	3	4	2	20.00	3.33
	2	1.50	3	4	2	4	16.50	2.75
	4	4.00	3	4	2	2	19.00	3.17
	4	4.00	3	4	2	2	19.00	3.17
	1	3.00	2	3	3	1	13.00	2.17
	3	4.00	4	5	3	4	23.00	3.83
	3	4.00	4	5	3	4	23.00	3.83
Staf Analising Point	4	3.50	3	5	2	4	21.50	3.58
	3	3.00	3	4	3	4	20.00	3.33
	2	4.00	4	3	2	4	19.00	3.17
Staf KSBU PFPB	3	4.00	3	3	4	4	21.00	3.50
	3	4.00	3	4	4	2	20.00	3.33
	4	2.00	5	3	1	1	16.00	2.67
	4	2.00	5	3	1	1	16.00	2.67
4	2.00	5	3	1	1	16.00	2.67	



NAMA TIM	STRUKTUR TIM KERJA (X2 2)			
	X2 2 1	X2 2 2	Tot X2 2	Rat X2 2
Staf Kepala Kantor	3	4	7	3.50
	3	5	8	4.00
	2	2	4	2.00
Staf Administrasi Kepegawaian	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
Staf Rumah Tangga	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	3	3	6	3.00
	3	3	6	3.00
Staf Keuangan	4	4	8	4.00
	3	3	6	3.00
	3	3	6	3.00
	3	5	8	4.00
Staf Operasional Komputer	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
Staf Distribusi Dokumen Impor	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	3	5	8	4.00
	4	4	8	4.00
Staf Distribusi Dokumen Ekspor	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
Staf Tempat Penimbunan Berikat I	4	4	8	4.00
	3	4	7	3.50
	4	5	9	4.50
Staf Tempat Penimbunan Berikat II	4	4	8	4.00
	2	4	6	3.00
	5	5	10	5.00
Staf Keppabeanaan dan Cukai	3	1	4	2.00
	3	1	4	2.00
	3	5	8	4.00
	5	4	9	4.50
Staf Pemeriksa Dokumen	5	4	9	4.50
	5	4	9	4.50
	5	4	9	4.50
	2	4	6	3.00
Staf Perbendaharaan Penerimaan	2	4	6	3.00
	5	5	10	5.00
	3	5	8	4.00
	4	4	8	4.00
Staf Perbendaharaan Pengembalian dan Jaminan	4	5	9	4.50
	5	4	9	4.50
	5	4	9	4.50
	2	4	6	3.00
	4	4	8	4.00
Staf Perbendaharaan Penagihan	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00

NAMA TIM	STRUKTUR TIM KERJA (X2 2)			
	X2 2 1	X2 2 2	Tot X2 2	Rat X2 2
Unit Penomoran dan Kelengkapan Dokumen	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
Staf P2 Surveillance	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	5	5	10	5.00
	4	4	8	4.00
Staf P2 Penyidikan	1	1	2	2.00
	1	1	2	2.00
	1	1	2	2.00
Staf P2 Hyco Scan	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	2	4	6	3.00
Staf P2 Analis	3	3	6	3.00
	4	5	9	4.50
	3	4	7	3.50
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	2	4	6	3.00
	2	5	7	3.50
Staf P2 Pengawas Pemeriksaan	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	3	3	6	3.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
Staf P2 Humas	4	4	8	4.00
	4	5	9	4.50
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
Staf P2 Patroli Laut	4	4	8	4.00
	1	1	2	1.00
	1	1	2	1.00
Staf Manifest	1	1	2	2.00
	4	4	8	4.00
	4	3	7	3.50
	5	3	8	4.00
	4	3	7	3.50
Staf Penyegelan dan Pembongkaran	4	3	7	3.50
	-	-	-	-
	5	3	8	3.00
Staf Pelayanan Ekspor I	3	5	8	3.00
	2	2	4	2.00
	2	4	6	3.00
	4	4	8	4.00
	3	3	6	3.00
	2	4	6	3.00
	3	3	6	3.00
	3	3	6	3.00
2	4	6	3.00	
4	4	8	4.00	

NAMA TIM	STRUKTUR TIM KERJA (X2 2)			
	X2 2 1	X2 2 2	Tot X2 2	Rat X2 2
Staf Pelayanan Ekspor I	3	3	6	3.00
	3	3	6	3.00
Staf Pemeriksa Barang	4	4	8	4.00
	2	3	5	2.50
	2	3	5	2.50
	2	3	5	2.50
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
Staf Laboratorium	4	3	7	3.50
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
Staf Pelayanan Ekspor II	2	1	3	1.50
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	2	4	6	3.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
	3	4	7	3.50
Staf Analsing Point	3	3	6	3.00
	4	4	8	4.00
	4	4	8	4.00
Staf KSBU PFPB	3	1	4	2.00
	3	1	4	2.00
	3	1	4	2.00

NAMA TIM	NILAI PRIBADI (X3)							
	X3 1	X3 2	X3 3	X3 4	X3 5	X3 6	X3 7	X3 8
Staf Kepala Kantor	3	4	4	3	3	4	4	2
	2	4	4	4	2	4	4	2
	2	5	4	4	2	4	4	4
Staf Administrasi Kepegawaian	3	4	3	3	2	4	4	2
	2	4	4	4	2	4	4	2
	3	4	4	3	3	5	4	2
	2	4	3	4	3	4	3	2
	3	3	4	4	3	4	4	1
Staf Rumah Tangga	3	5	5	5	5	4	4	4
	3	4	4	4	4	3	4	3
	4	5	4	5	4	5	4	1
	2	3	5	4	4	4	4	3
	2	3	5	4	4	4	4	3
Staf Keuangan	3	4	4	4	3	4	4	2
	2	3	2	2	2	5	4	1
	3	4	4	4	3	4	4	2
	2	4	4	4	2	4	3	2
Staf Operasional Komputer	3	3	3	4	3	3	4	3
	3	3	3	4	3	4	2	2
	3	2	2	2	3	2	2	2
	3	4	4	4	3	4	4	2
Staf Distribusi Dokumen Impor	4	4	4	4	2	4	4	4
	4	2	4	4	2	4	4	4
	2	5	4	5	5	5	5	5
	2	4	4	2	2	4	5	2
	2	4	3	3	4	3	3	2
Staf Distribusi Dokumen Ekspor	3	5	3	5	4	4	4	2
	4	4	4	4	5	4	4	4
	2	4	3	4	3	3	4	3
	4	4	5	4	4	3	4	5
	2	5	4	4	5	4	4	4
Staf Tempat Penimbunan Berikat I	3	1	4	4	4	4	2	4
	4	2	4	4	2	4	3	4
	5	5	4	3	2	3	5	4
	4	5	4	4	4	4	4	4
Staf Tempat Penimbunan Berikat II	3	4	4	4	3	3	4	2
	1	1	4	3	4	3	3	3
	2	4	4	2	4	3	4	2
Staf Keppabeaan dan Cukai	3	4	4	4	4	3	3	1
	3	5	5	5	5	3	3	4
	3	5	5	5	5	3	3	4
	3	5	5	5	5	3	3	4
Staf Pemeriksa Dokumen	4	3	2	5	3	4	4	4
	4	3	2	5	3	4	4	4
	4	3	2	4	3	4	4	4
	4	3	2	4	3	4	4	4
Staf Perbendaharaan Penerimaan	3	4	4	5	4	3	4	3
	3	4	4	4	4	4	4	4
	3	4	4	4	4	4	4	3
	3	5	4	4	4	3	4	4
	3	5	3	4	5	4	4	4
Staf Perbendaharaan Pengembalian dan Jaminan	3	5	4	4	1	5	4	5
	2	3	4	5	2	4	4	2
	3	4	4	4	5	4	2	4
	2	3	4	5	4	4	4	3
Staf Perbendaharaan Penagihan	4	4	4	4	2	4	4	4
	3	4	3	4	2	4	4	2
	3	4	3	4	2	4	4	2
	2	3	4	4	2	4	4	2
	2	4	4	4	3	4	4	2
	3	4	4	3	3	5	3	1
	2	3	4	3	3	5	3	2
2	4	3	3	3	4	4	1	

NAMA TIM	NILAI PRIBADI (X3)							
	X3 1	X3 2	X3 3	X3 4	X3 5	X3 6	X3 7	X3 8
Unit Penomoran dan Kelengkapan Dokumen	3	4	4	5	3	4	4	2
	3	4	4	4	4	4	4	3
	3	4	4	4	4	4	4	3
	3	4	4	5	4	4	4	4
	3	4	4	4	4	4	4	3
	3	4	4	4	4	4	4	3
Staf P2 Surveillance	2	4	5	4	4	4	2	2
	3	3	4	4	3	4	3	3
	3	3	4	4	4	4	3	4
	2	4	4	4	3	4	4	4
	3	4	4	4	4	4	3	4
	1	2	4	5	5	5	5	5
	4	4	3	5	4	4	2	3
	2	4	4	4	2	4	4	4
Staf P2 Penyidikan	3	4	4	4	4	4	4	4
	3	4	4	5	2	4	2	4
	3	4	4	4	2	4	4	4
Staf P2 Hyco Scan	3	4	4	4	3	4	4	2
	3	1	1	4	1	2	5	3
	3	4	4	4	3	4	4	2
	1	4	2	2	2	5	4	1
	2	4	4	4	3	1	5	4
Staf P2 Analisis	2	5	4	5	4	5	4	4
	2	4	3	4	3	4	3	3
	3	4	4	5	4	4	5	4
	3	3	4	4	3	3	4	3
	4	2	2	2	3	3	2	4
	2	4	4	4	2	4	4	4
	3	4	4	4	2	4	4	4
	2	3	4	4	2	4	4	2
Staf P2 Pengawas Pemeriksaan	2	3	4	4	2	4	4	2
	2	3	4	4	2	3	4	2
	2	3	4	3	3	3	4	2
	2	2	3	3	3	3	3	2
	3	2	4	3	3	3	3	2
	3	2	4	3	3	3	4	2
	3	2	4	3	3	3	4	2
	2	4	4	4	2	4	3	2
	4	5	3	4	5	5	3	2
	2	4	3	5	2	5	4	4
Staf P2 Humas	2	4	4	4	2	4	3	2
	4	5	3	4	5	5	3	2
	2	4	3	5	2	5	4	4
	2	4	4	4	2	4	4	4
	2	4	4	4	2	4	4	4
Staf P2 Patroli Laut	3	4	4	4	4	3	4	4
	3	4	4	4	4	4	4	3
	3	5	3	5	5	4	4	4
Staf Manifest	4	3	4	4	2	4	2	4
	2	3	4	2	4	4	4	2
	3	5	4	2	2	5	5	2
	2	2	3		2	4	1	3
	2	4	4	4	4	4	3	4
Staf Penyegehan dan Pembongkaran	3	2	5	4	3	4	3	4
	3	3	5	4	3	3	4	4
	2	3	4	5	3	4	4	4
	2	3	4	4	4	3	4	4
Staf Pelayanan Ekspor	3	3	4	4	2	3	4	3
	3	2	4	4	4	2	3	2
	3	2	4	4	3		4	2
	2	2	2	2	4	5	4	1
	3	2	4	4	3	4	4	2
	3	2	4	4	2	3	3	1
	3	2	4	4	3	3	4	2
	1	5	4	3	2	3	3	3

NAMA TIM	NILAI PRIBADI (X3)							
	X3 1	X3 2	X3 3	X3 4	X3 5	X3 6	X3 7	X3 8
Staf Pelayanan Ekspor I	2	2	4	2	2	3	4	2
	2	2	4	2	2	3	4	2
Staf Pemeriksa Barang	3	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3	2
	3	3	3	3	3	3	3	2
	3	3	3	4	3	3	3	2
	3	3	3	4	3	3	3	2
	3	3	3	4	3	4	3	2
	3	3	3	4	3	4	3	2
	3	3	3	4	3	4	3	2
Staf Laboratorium	4	4	2	4	4	4	3	1
	3	4	2	5	4	2	3	2
	2	2	4	4	2	4	3	2
	2	2	2	4	2	2	2	3
	4	3	3	4	2	4	3	4
	5	2	5	4	1	4	4	4
	2	3	4	4	2	3	4	2
Staf Pelayanan Ekspor II	3	5	1	4	5	2	5	3
	3	2	4	4	3	4	4	2
	3	2	4	4	3	4	4	2
	1	3	2	2	4	5	4	1
	5	4	1	4	2	5	2	2
	5	4	1	4	2	5	2	2
	2	3	3	4	4	4	2	2
Staf Analysing Point	2	4	4	1	3	4	2	2
	4	1	4	4	2	4	3	4
	3	2	4	4	2	4	4	4
Staf KSBU PFPB	2	2	4	4	2	4	4	4
	3	5	5	5	5	3	3	4
	3	5	5	5	5	3	3	4
	3	5	5	5	5	3	3	4

NAMA TIM	NILAI PRIBADI (X3)							
	X3 9	X3 10	X3 11	X3 12	X3 13	X3 14	X3 15	X3 16
Staf Kepala Kantor	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	4	4	4	4	5	4	4
	3	4	3	4	2	4	4	4
Staf Administrasi Kepegawaian	4	4	4	3	4	3	3	4
	4	4	3	4	3	4	4	4
	4	4	3	4	3	4	4	4
	4	4	4	4	3	4	4	4
	4	3	4	4	3	4	4	4
Staf Rumah Tangga	5	4	4	5	4	5	4	5
	4	4	4	3	3	4	4	4
	5	5	4	2	5	5	4	4
	4	3	4	4	4	4	-	5
Staf Keuangan	4	3	4	4	4	4	5	4
	4	4	4	4	4	4	4	4
	3	3	2	3	1	2	3	4
	4	4	4	4	4	4	4	4
Staf Operasional Komputer	5	4	4	4	4	5	4	4
	4	3	3	4	3	4	4	4
	4	4	4	3	3	4	4	4
Staf Distribusi Dokumen Impor	3	2	3	2	3	2	2	2
	4	4	4	4	4	4	4	4
	4	3	2	4	4	4	4	4
	4	2	4	4	4	2	2	2
	4	2	4	4	4	2	2	2
Staf Distribusi Dokumen Ekspor	4	3	4	4	3	3	3	4
	5	5	5	5	5	5	4	5
	3	4	4	5	4	4	4	4
	4	4	4	4	4	4	4	4
Staf Tempat Penimbunan Berikat I	5	2	4	4	4	5	4	5
	4	4	4	4	4	4	3	5
	4	4	4	4	3	4	3	5
	5	4	2	4	4	5	4	5
Staf Tempat Penimbunan Berikat II	3	4	4	2	3	4	4	4
	4	4	2	5	4	4	1	4
	5	4	4	4	4	4	2	5
Staf Keppabeanan dan Cukai	4	3	4	4	4	4	4	5
	5	3	2	3	3	4	2	5
	3	3	4	4	3	3	4	4
	2	3	5	4	4	5	4	5
Staf Pemeriksa Dokumen	5	4	4	3	5	5	4	5
	5	4	4	3	5	5	4	5
	5	4	4	3	5	5	4	5
	5	4	4	3	5	5	4	5
Staf Perbendaharaan Penerimaan	5	3	4	4	4	3	4	5
	5	3	4	4	4	3	3	5
	5	3	4	4	4	3	2	5
	5	4	5	5	4	5	4	5
	4	4	4	5	4	5	4	5
Staf Perbendaharaan Pengembalian dan Jaminan	4	4	4	4	4	4	3	5
	4	3	4	4	4	4	4	4
	4	4	4	4	4	4	4	4
	4	4	4	4	4	4	4	4
Staf Perbendaharaan Penagihan	5	5	4	4	4	5	4	5
	5	4	4	4	3	5	5	5
	4	4	1	2	5	4	4	4
	5	4	3	3	2	4	4	4
	4	4	4	3	4	4	4	4
	4	4	4	4	4	4	4	4
Staf Perbendaharaan Penagihan	4	4	4	4	4	4	4	4
	4	4	4	4	4	4	4	4
	4	4	4	4	3	4	4	4
	4	4	4	4	3	4	4	4
	4	4	3	3	3	4	3	4
	4	3	3	4	3	3	3	4
Staf Perbendaharaan Penagihan	4	3	3	3	3	3	4	4

NAMA TIM	NILAI PRIBADI (X3)							
	X3 9	X3 10	X3 11	X3 12	X3 13	X3 14	X3 15	X3 16
Unit Penomoran dan Kelengkapan Dokumen	5	5	4	3	4	5	4	4
	5	4	4	3	2	4	4	4
	5	4	4	3	2	4	4	4
	5	4	4	3	4	4	4	4
	5	4	4	3	4	4	4	4
Staf P2 Surveillance	4	4	4	2	4	4	4	5
	4	3	3	3	4	2	4	4
	4	3	4	1	4	4	4	4
	5	4	5	4	4	4	4	4
	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	1	5	4	4
Staf P2 Penyidikan	5	4	4	3	3	5	5	5
	5	4	4	2	4	4	4	4
	4	4	4	4	3	5	5	5
	4	5	4	4	3	4	4	4
	4	4	2	4	4	3	4	4
Staf P2 Hyco Scan	4	4	4	4	4	4	4	4
	4	2	4	4	1	5	4	2
	4	4	4	4	4	4	4	4
	3	2	1	4	1	2	3	5
Staf P2 Analisis	3	3	4	4	3	5	4	4
	5	5	4	4	5	5	4	4
	3	4	4	4	4	3	4	4
	5	4	1	4	3	4	5	1
	4	3	4	4	4	3	4	4
	2	3	4	3	3	4	3	4
Staf P2 Pengawas Pemeriksaan	4	4	4	4	4	5	5	4
	4	4	2	4	4	3	4	4
	4	3	4	4	4	3	4	4
	4	3	4	4	3	3	4	4
	4	3	4	4	3	4	4	4
	4	3	3	3	3	3	3	4
	3	3	3	4	3	3	3	4
	3	3	4	4	3	4	3	5
	3	3	4	4	3	4	3	5
	5	5	5	4	5	5	1	1
Staf P2 Humas	5	5	4	4	3	5	5	5
	5	4	4	4	2	5	3	4
	5	4	4	2	4	4	4	4
	5	4	4	2	4	4	4	4
Staf P2 Patroli Laut	4	4	5	5	4	4	4	5
	4	3	4	4	4	4	3	5
	5	4	4	4	4	5	4	4
Staf Manifest	5	4	5	4	4	5	4	5
	4	5	4	4	4	4	5	5
	4	1	4	4	2	5	4	4
	4	-	3	3	2	-	3	2
	5	5	5	4	4	4	5	5
Staf Penyegehan dan Pembongkaran	4	4	4	3	5	4	5	5
	5	4	4	3	4	4	5	4
	4	4	5	3	4	4	4	5
	4	4	4	3	4	4	4	5
Staf Pelayanan Ekspor I	5	3	4	4	3	3	4	5
	5	3	5	4	2	3	3	1
	4	4	4	4	2	4	4	4
	2	2	2	3	5	2	2	5
	4	4	4	4	2	4	4	4
	2	3	4	4	3	3	4	5
	4	3	4	4	2	4	3	5
5	3	2	3	3	4	2	5	



NAMA TIM	NILAI PRIBADI (X3)							
	X3 9	X3 10	X3 11	X3 12	X3 13	X3 14	X3 15	X3 16
Staf Pelayanan Ekspor I	2	3	4	4	3	3	4	4
	3	3	4	4	3	3	4	4
Staf Pemeriksa Barang	4	4	4	3	3	3	4	3
	4	3	4	3	3	3	4	3
	4	3	4	4	3	3	4	3
	4	3	4	3	3	3	4	3
	4	3	3	3	3	4	3	4
	4	4	3	4	4	4	3	4
	4	4	3	4	4	4	3	4
	3	3	3	3	4	4	3	4
	3	3	3	3	3	4	3	4
	3	3	3	3	3	4	3	4
Staf Laboratorium	5	4	5	3	3	3	4	4
	4	4	4	4	2	4	3	3
	5	4	4	4	3	4	4	4
	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	4	4	4	3	4	5	5
	4	2	2	4	2	4	4	4
Staf Pelayanan Ekspor II	4	4	4	2	2	3	4	4
	4	2	4	4	5	5	4	2
	4	4	4	4	2	4	4	4
	4	4	4	4	2	4	4	4
	3		2	4	5	2	4	5
	3	4	4	4	2	4	4	4
	3	4	4	4	2	4	4	4
Staf Analising Point	3	4	4	2	3	3	3	3
	4	4	4	4	2	4	4	4
	3	4	4	4	2	4	4	4
Staf KSBU PFPB	5	4	4	3	5	5	4	5
	5	4	4	3	5	5	4	5
	5	4	4	3	5	5	4	5

NAMA TIM	NILAI PRIBADI (X3)			
	X3 17	X3 18	Tot X3	Rat X3
Staf Kepala Kantor	3	4	66	3.67
	1	3	64	3.56
	4	4	65	3.61
Staf Administrasi Kepegawaian	2	4	60	3.33
	3	3	62	3.44
	3	4	65	3.61
	3	4	63	3.50
	2	3	61	3.39
Staf Rumah Tangga	2	5	78	4.33
	4	2	65	3.61
	2	4	72	4.00
	3	4	64	3.76
	3	4	68	3.78
Staf Keuangan	3	4	67	3.72
	3	3	48	2.67
	3	4	67	3.72
	1	3	63	3.50
Staf Operasional Komputer	2	4	61	3.39
	2	3	59	3.28
	3	2	42	2.33
	2	4	66	3.67
Staf Distribusi Dokumen Impor	4	4	67	3.72
	4	2	58	3.22
	5	5	80	4.44
	2	2	53	2.94
	2	3	57	3.17
Staf Distribusi Dokumen Ekspor	2	4	75	4.17
	4	4	73	4.06
	4	3	65	3.61
	3	3	72	4.00
Staf Tempat Penimbunan Berikat I	3	4	70	3.89
	1	4	64	3.56
	3	4	62	3.44
	4	1	64	3.56
Staf Tempat Penimbunan Berikat II	2	4	71	3.94
	2	4	65	3.61
	3	3	55	3.06
	3	2	58	3.22
Staf Keppabeanaan dan Cukai	2	2	62	3.44
	2	5	75	4.17
	3	5	76	4.22
	3	5	76	4.22
Staf Pemeriksa Dokumen	3	5	76	4.22
	2	3	66	3.67
	2	3	65	3.61
	2	3	65	3.61
Staf Perbendaharaan Penerimaan	2	3	64	3.56
	3	4	74	4.11
	3	4	73	4.06
	4	3	69	3.83
	3	3	68	3.78
Staf Perbendaharaan Pengembalian dan Jaminan	4	4	72	4.00
	4	4	75	4.17
	2		63	3.71
	4	3	65	3.61
Staf Perbendaharaan Penagihan	4	3	65	3.61
	2	2	65	3.61
	3	3	64	3.56
	3	3	64	3.56
	3	3	62	3.44
	3	3	64	3.56
	2	3	59	3.28
2	3	57	3.17	
	2	3	56	3.11

NAMA TIM	NILAI PRIBADI (X3)			
	X3 17	X3 18	Tot X3	Rat X3
Unit Penomoran dan Kelengkapan Dokumen	4	2	69	3.83
	3	3	66	3.67
	3	3	66	3.67
	3	1	68	3.78
	3	3	68	3.78
	3	3	68	3.78
Staf P2 Surveillance	4	2	64	3.56
	4	2	56	3.29
	5	1	63	3.50
	2	3	68	3.78
	2	3	67	3.72
	1	1	68	3.78
	4	3	70	3.89
	3	2	64	3.56
Staf P2 Penyidikan	5	2	72	4.00
	3	4	67	3.72
	2	2	62	3.44
Staf P2 Hyco Scan	3	2	65	3.61
	3	5	54	3.00
	3	2	65	3.61
	3	3	48	2.67
	2	2	61	3.39
Staf P2 Analis	1	2	72	4.00
	3	4	63	3.50
	2	2	64	3.56
	3	3	63	3.50
	2	4	54	3.00
	4	4	70	3.89
	2	2	62	3.44
Staf P2 Pengawas Pemeriksaan	3	3	59	3.28
	4	2	60	3.33
	4	2	57	3.17
	4	3	60	3.33
	3	3	57	3.17
	3	3	55	3.06
	3	3	54	3.00
	3	3	56	3.11
	3	3	59	3.28
	3	3	59	3.28
Staf P2 Humas	4	3	63	3.50
	4	3	74	4.11
	2	3	65	3.61
	3	2	64	3.56
Staf P2 Patroli Laut	3	2	64	3.56
	2	4	71	3.94
	3	4	68	3.78
Staf Manifest	5	3	75	4.17
	4	1	68	3.78
	4	2	66	3.67
	5	2	63	3.50
	3	2	39	2.60
Staf Penyegelan dan Pembongkaran	4	2	72	4.00
	5	2	69	3.83
	5	3	70	3.89
	4	3	69	3.83
Staf Pelayanan Ekspor I	4	3	67	3.72
	4	2	63	3.50
	5	3	58	3.22
	3	2	57	3.35
	2	2	49	2.72
	3	2	61	3.39
	4	4	58	3.22
	4	2	60	3.33
3	3	57	3.17	

NAMA TIM	NILAI PRIBADI (X3)			
	X3 17	X3 18	Tot X3	Rat X3
Staf Pelayanan Ekspor I	3	4	55	3.06
	2	4	55	3.06
Staf Pemeriksa Barang	2	3	57	3.17
	2	3	56	3.11
	2	3	57	3.17
	2	3	55	3.06
	2	4	56	3.11
	3	3	57	3.17
	3	3	60	3.33
	3	3	61	3.39
	2	4	58	3.22
	2	4	57	3.17
Staf Laboratorium	3	4	64	3.56
	3	2	58	3.22
	3	4	62	3.44
	4	4	59	3.28
	4	3	68	3.78
	4	2	61	3.39
	3	2	56	3.11
Staf Pelayanan Ekspor II	3	5	66	3.67
	3	2	61	3.39
	3	2	61	3.39
	3	3	53	3.12
	2	2	58	3.22
	2	2	58	3.22
	4	4	59	3.28
Staf Analising Point	3	4	56	3.11
	4	4	61	3.39
	2	2	61	3.39
Staf KSBU PFPB	2	2	59	3.28
	2	5	75	4.17
	3	5	76	4.22
	3	5	76	4.22

NAMA TIM	KONFLIK (Z)							Tot Z	Rat Z
	Z 1	Z 2	Z 3	Z 4	Z 5	Z 6			
Staf Kepala Kantor	2	3	2	2	2	4	15	2.50	
	1	2	2	1	1	3	10	1.67	
	2	1	2	2	2	3	12	2.00	
Staf Administrasi Kepegawaian	1	2	2	2	1	4	12	2.00	
	3	2	2	2	3	3	15	2.50	
	3	3	2	2	2	4	16	2.67	
	1	2	2	1	1	4	11	1.83	
	1	2	2	2	1	4	12	2.00	
Staf Rumah Tangga	1	1	2	2	2	4	12	2.00	
	2	1	2	2	2	4	13	2.17	
	2	2	2	2	2	4	14	2.33	
	1	2	2	2	1	4	12	2.00	
	1	2	2	2	1	4	12	2.00	
Staf Keuangan	2	3	2	2	2	4	15	2.50	
	2	1	1	3	3	4	14	2.33	
	3	3	2	2	2	4	16	2.67	
	1	2	2	1	1	4	11	1.83	
Staf Operasional Komputer	1	1	2	2	4	5	15	2.50	
	2	2	3	3	3	3	16	2.67	
	4	4	4	4	4	2	22	3.67	
	3	2	4	2	2	4	17	2.83	
Staf Distribusi Dokumen Impor	1	1	2	2	2	4	12	2.00	
	2	2	2	2	4	2	14	2.33	
	1	1	1	1	1	5	10	1.67	
	4	2	4	4	2	2	18	3.00	
	2	2	2	3	3	3	15	2.50	
Staf Distribusi Dokumen Ekspor	1	1	1	1	1	5	10	1.67	
	1	1	3	2	2	4	13	2.17	
	2	2	3	4	3	3	17	2.83	
	1	1	1	1	1	5	10	1.67	
	2	1	1	3	3	4	14	2.33	
Staf Tempat Penimbunan Berat I	1	1	2	2	2	4	12	2.00	
	2	2	2	3	2	4	15	2.50	
	2	2	2	1	2	4	13	2.17	
	2	1	1	2	2	4	12	2.00	
Staf Tempat Penimbunan Berat II	1	2	2	3	1	4	13	2.17	
	1	1	1	3	3	3	12	2.00	
	3	2	2	2	3	3	15	2.50	
	1	2	2	2	1	4	12	2.00	
Staf Keppabeanan dan Cukai	1	1	1	1	1	5	10	1.67	
	1	1	1	1	1	5	10	1.67	
	1	1	1	1	1	5	10	1.67	
	1	1	1	1	1	5	10	1.67	
Staf Pemeriksa Dokumen	5	4	2	2	2	3	18	3.00	
	5	4	2	2	2	3	18	3.00	
	5	4	2	2	2	3	18	3.00	
	5	4	2	2	2	3	18	3.00	
	5	4	2	2	2	3	18	3.00	
Staf Perbendaharaan Penerimaan	1	2	2	2	1	4	12	2.00	
	1	2	2	2	1	4	12	2.00	
	1	1	1	3	3	3	12	2.00	
	3	2	2	2	3	3	15	2.50	
	2	2	2	2	2	4	14	2.33	
Staf Perbendaharaan Pengembalian dan Jaminan	1	1	1	1	1	4	9	1.50	
	2	2	3	2	2	4	15	2.50	
	1	1	1	2	2	4	11	1.83	
	1	1	1	2	2	4	11	1.83	
	2	2	2	2	2	4	14	2.33	
Staf Perbendaharaan Penagihan	1	1	1	1	1	5	10	1.67	
	1	1	1	1	1	5	10	1.67	
	1	1	1	1	1	5	10	1.67	
	1	1	1	1	1	5	10	1.67	
	3	2	3	2	3	5	18	3.00	
	2	1	1	3	3	3	13	2.17	
	2	2	2	3	3	4	16	2.67	

NAMA TIM	KONFLIK (Z)						Tot Z	Rat Z
	Z 1	Z 2	Z 3	Z 4	Z 5	Z 6		
Unit Penomoran dan Kelengkapan Dokumen	2	1	3	2	3	4	15	2.50
	2	1	1	2	2	4	12	2.00
	2	2	2	2	2	4	14	2.33
	2	2	2	2	2	5	15	2.50
	2	2	2	2	2	4	14	2.33
	2	2	2	2	2	4	14	2.33
Staf P2 Surveillance	2	2	2	2	2	4	14	2.33
	2	1	2	2	2	4	13	2.17
	2	2	2	2	2	3	13	2.17
	2	2	2	2	2	4	14	2.33
	2	2	2	2	2	4	14	2.33
	1	1	1	1	1	5	10	1.67
	1	1	4	3	2	5	16	2.67
Staf P2 Penyidikan	2	3	4	3	3	4	19	3.17
	2	2	2	2	2	4	14	2.33
	2	1	2	1	1	5	12	2.00
Staf P2 Penyidikan	1	1	2	2	2	5	13	2.17
	3	3	2	2	2	4	16	2.67
	3	2	2	3	3	2	15	2.50
	3	3	2	2	2	4	16	2.67
	2	1	1	3	3	4	13	2.60
Staf P2 Hyco Scan	1	1	1	1	1	3	8	1.33
	1	1	1	2	2	2	9	1.50
	2	1	4	3	3	3	16	2.67
	1	1	2	2	3	4	13	2.17
	2	1	1	3	3	3	13	2.17
	2	4	3	4	3	4	20	3.33
	2	1	2	2	2	4	13	2.17
Staf P2 Analis	1	1	2	2	2	5	13	2.17
	4	1	3	3	4	5	20	3.33
	1	1	1	1	2	5	11	1.83
	5	1	1	1	2	5	15	2.50
	4	3	3	3	3	2	18	3.00
	4	3	3	3	3	2	18	3.00
	4	2	4	3	2	4	19	3.17
	4	2	4	3	2	4	19	3.17
	4	2	2	3	2	4	17	2.83
	4	1	3	3	4	4	19	3.17
Staf P2 Pengawas Pemeriksaan	4	1	3	3	4	5	20	3.33
	4	1	1	1	2	5	14	2.33
	1	1	1	3	2	5	13	2.17
	1	1	1	2	2	4	11	1.83
	2	3	4	3	3	4	19	3.17
	2	3	4	3	3	4	19	3.17
Staf P2 Humas	2	1	2	2	2	3	12	2.00
	2	1	2	2	2	3	12	2.00
	1	2	2	1	1	4	11	1.83
	1	1	1	2	2	4	11	1.83
Staf P2 Patroli Laut	1	1	1	2	2	4	11	1.83
	1	3	3	3	2	4	16	2.67
	1	3	3	2	1	4	14	2.33
	3	1	2	1	1	5	13	2.17
	2	3	3	1	1	4	14	2.33
Staf Penyegetan dan Pembongkaran	2	2	3	2	3	2	14	2.33
	1	1	3	3	1	5	14	2.33
	1	1	1	3	1	5	12	2.00
	1	1	2	2	2	4	12	2.00
Staf Pelayanan Ekspor I	1	2	2	2	3	4	14	2.33
	2	2	3	3	3	3	16	2.67
	2	2	4	2	2	4	16	2.67
	3	1	1	3	3	4	15	2.50
	2	4	2	2	2	4	16	2.67
	1	2	2	2	3	4	14	2.33
	1	2	2	3	1	4	13	2.17
1	1	1	3	3	3	12	2.00	

NAMA TIM	KONFLIK (Z)							
	Z 1	Z 2	Z 3	Z 4	Z 5	Z 6	Tot Z	Rat Z
Staf Pelayanan Ekspor I	3	2	2	2	3	3	15	2.50
	3	2	2	2	3	2	14	2.33
Staf Pemeriksa Barang	4	1	3	3	4	5	20	3.33
	4	2	4	3	2	4	19	3.17
	4	2	4	3	2	4	19	3.17
	4	2	4	3	2	4	19	3.17
	4	3	3	3	3	2	18	3.00
	4	3	3	3	3	2	18	3.00
	5	1	1	1	2	5	15	2.50
	1	1	1	1	2	5	11	1.83
	4	1	3	3	4	5	20	3.33
	4	1	3	3	4	5	20	3.33
Staf Laboratorium	4	5	5	4	4	4	26	4.33
	1	1	1	1	2	5	11	1.83
	1	1	2	3	3	4	14	2.33
	2	2	2	2	2	4	14	2.33
	2	1	2	3	3	4	15	2.50
	4		1	2	2	4	13	2.60
	1	2	2	2	2	4	13	2.17
Staf Pelayanan Ekspor II	3	2	2	3	3	2	15	2.50
	2	3	2	2	2	4	15	2.50
	2	3	2	2	2	4	15	2.50
	2	1	1	3	3	4	14	2.33
	3	4	4	4	3	2	20	3.33
	3	4	4	4	3	2	20	3.33
	2	3	4	4	4	2	19	3.17
	5	3	4	4	4	4	24	4.00
Staf Analising Point	2	1	2	2	2	3	12	2.00
	2	1	2	2	2	4	13	2.17
	4	2	2	2	2	4	16	2.67
Staf KSBU PFPB	1	1	1	1	1	5	10	1.67
	1	1	1	1	1	5	10	1.67
	1	1	1	1	1	5	10	1.67

No	KOMUNIKASI (X1)				
	X1_1	X1_2	X1_3	TOT_X1	RAT_X1
1	2.67	3.67	3.67	10.00	3.33
2	3.20	4.00	4.00	11.20	3.73
3	3.80	4.00	4.20	12.00	4.00
4	2.25	3.25	3.75	9.25	3.08
5	3.25	3.75	3.50	10.50	2.63
6	4.20	3.80	4.00	12.00	4.00
7	3.67	4.17	4.33	12.17	4.06
8	2.00	4.00	3.67	9.67	3.22
9	3.75	3.75	4.25	11.75	3.92
10	3.00	5.00	5.00	13.00	4.76
11	2.00	4.00	3.00	9.00	3.00
12	3.80	3.80	4.20	11.80	3.93
13	3.60	4.60	4.40	12.60	4.20
14	4.57	4.86	4.86	14.29	4.76
15	4.00	4.00	4.17	12.17	4.33
16	3.13	4.00	4.25	11.38	3.79
17	3.67	4.00	4.33	12.00	4.00
18	3.20	2.60	3.60	9.40	3.33
19	3.29	3.43	3.57	10.29	3.43
20	3.80	3.50	3.50	10.80	3.22
21	4.00	4.40	4.40	12.80	4.27
22	3.33	4.33	4.33	12.00	4.00
23	3.20	4.20	4.40	11.80	3.93
24	3.75	3.75	4.50	12.00	4.00
25	3.40	3.60	4.00	11.00	3.67
26	3.70	3.50	3.50	10.70	3.57
27	3.43	4.29	4.14	11.86	3.95
28	2.63	2.00	3.25	7.88	2.63
29	4.00	4.00	4.67	12.67	4.22
30	3.00	5.00	5.00	13.00	4.33



NO	STRUKTUR TIM KERJA (X2)							
	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	TOT_X2	RAT_X2
1	3.33	3.17	2.67	3.33	2.33	2.67	17.50	2.92
2	3.60	3.60	3.00	2.60	2.20	2.00	17.00	2.99
3	3.40	3.90	2.60	2.40	3.20	3.00	18.50	2.82
4	3.25	3.75	2.25	3.25	2.50	1.75	16.75	2.98
5	3.00	3.63	3.50	3.00	2.25	2.50	17.88	3.33
6	2.80	4.00	3.20	3.20	3.40	3.40	20.00	3.09
7	3.20	4.30	3.60	2.60	2.80	2.80	19.30	2.99
8	1.50	4.00	3.50	3.25	3.50	3.00	18.75	3.13
9	3.50	3.75	4.00	2.75	2.75	2.25	19.00	3.17
10	3.75	2.50	5.00	3.00	1.00	1.00	16.25	2.71
11	3.00	4.50	4.00	4.00	4.00	2.00	21.50	3.58
12	3.20	3.80	3.60	2.60	3.00	2.60	18.80	3.13
13	3.80	4.20	2.60	2.40	2.60	2.80	18.40	3.07
14	4.57	4.07	2.71	2.14	2.29	2.14	17.93	3.09
15	3.00	3.92	4.00	2.00	3.00	2.00	17.92	3.33
16	3.63	4.13	3.13	3.25	2.50	2.50	19.13	2.99
17	2.33	4.33	3.67	3.33	3.67	3.00	20.33	2.67
18	2.80	3.30	2.80	3.40	2.60	2.00	16.90	2.98
19	2.71	3.79	3.43	3.00	2.33	3.14	18.07	3.01
20	3.40	3.55	3.40	3.20	2.50	2.30	18.35	3.19
21	2.80	4.10	2.80	3.20	3.40	1.80	18.10	3.02
22	3.67	3.00	3.00	3.33	2.67	3.67	19.33	2.57
23	2.20	3.70	4.00	3.00	2.20	2.60	17.70	2.95
24	2.33	3.75	3.00	3.25	1.33	3.25	16.00	2.67
25	3.44	3.75	3.60	2.80	2.30	2.00	17.55	2.93
26	3.40	3.55	3.40	3.20	2.40	2.30	18.25	3.04
27	2.86	3.93	2.29	3.00	3.00	3.43	18.50	3.08
28	3.00	3.38	3.13	4.25	2.50	3.13	19.38	3.23
29	2.67	3.83	4.33	3.67	3.00	3.33	19.83	3.31
30	4.00	2.00	5.00	3.00	1.00	1.00	16.00	2.67

NO	NILAI PRIBADI (X3)													
	X3_1	X3_2	X3_3	X3_4	X3_5	X3_6	X3_7	X3_8	X3_9	X3_10	X3_11	X3_12	X3_13	X3_14
1	2.33	4.33	4.00	3.67	2.33	4.00	4.00	2.67	4.00	4.00	3.67	4.00	3.33	4.33
2	2.60	3.80	4.00	3.60	3.40	3.40	3.60	2.00	3.80	3.40	4.40	4.00	3.80	4.40
3	2.80	4.00	4.60	4.40	4.20	4.00	4.00	2.80	4.40	3.80	4.00	3.60	4.00	4.40
4	2.50	3.75	3.50	3.50	2.50	4.25	3.75	1.75	4.00	3.75	3.50	3.75	3.25	3.75
5	3.00	3.00	3.00	3.50	3.00	3.25	3.00	2.25	3.75	3.25	3.50	3.25	3.25	3.50
6	2.80	3.80	3.80	3.60	3.00	4.00	4.20	3.40	4.20	2.80	3.00	4.00	4.00	3.20
7	3.00	4.40	3.80	4.20	4.20	3.60	4.00	3.60	4.20	3.80	4.20	4.40	4.00	4.40
8	4.00	3.25	4.00	3.75	3.00	3.75	3.50	4.00	4.25	4.00	3.00	3.75	3.75	4.25
9	2.25	3.25	4.00	3.25	3.75	3.00	3.50	2.00	3.50	3.00	3.75	3.75	3.50	4.00
10	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	5.00	5.00
11	4.00	3.00	2.00	4.75	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00
12	2.40	3.20	4.00	3.75	3.60	3.20	3.60	3.40	4.40	3.20	3.80	3.80	3.60	4.00
13	2.80	3.80	4.00	4.40	2.80	4.20	3.60	3.60	4.60	4.20	3.20	3.20	3.60	4.40
14	2.14	3.86	4.00	4.86	4.00	2.86	3.86	3.71	5.00	4.00	4.00	3.86	3.43	4.86
15	3.00	4.00	4.00	4.33	3.83	4.00	4.00	3.00	5.00	4.17	4.00	3.00	3.33	4.17
16	2.50	3.50	4.00	4.25	3.63	4.13	3.25	3.63	4.57	3.88	4.13	3.00	3.50	4.00
17	3.00	4.00	4.00	4.33	2.67	4.00	3.33	4.00	4.00	4.33	3.33	4.00	3.33	4.00
18	2.40	3.40	3.00	3.60	2.40	3.20	4.40	2.40	3.60	3.00	3.40	4.00	2.60	4.00
19	2.71	3.71	3.57	4.00	3.00	3.86	3.71	3.71	3.86	3.86	3.29	3.86	3.86	3.86
20	2.60	2.80	4.40	4.20	3.20	3.60	3.80	4.00	3.80	3.90	4.20	3.10	4.30	4.10
21	2.40	4.20	3.60	4.20	2.60	4.40	3.60	3.20	5.00	4.40	4.20	3.20	3.60	4.60
22	2.67	4.00	4.00	4.33	2.67	3.00	4.00	4.00	3.67	3.33	4.00	4.00	2.67	4.33
23	2.60	3.40	3.80	3.00	2.80	4.20	3.00	3.00	4.40	3.75	4.20	3.80	3.20	4.50
24	2.75	1.33	4.25	4.00	2.50	2.75	4.00	4.00	4.75	3.33	3.25	4.25	2.00	4.67
25	2.50	2.40	3.80	3.30	2.70	3.22	3.70	2.00	3.60	3.10	3.70	3.80	2.80	3.30
26	2.60	3.20	4.40	4.20	2.80	3.60	3.80	4.00	3.80	4.13	4.20	3.10	1.70	4.10
27	3.14	2.86	3.14	4.14	2.43	3.29	3.14	2.57	4.43	3.71	3.86	3.57	2.71	3.71
28	3.00	3.38	2.50	3.38	3.25	4.13	3.13	2.00	3.50	3.71	3.75	3.50	3.13	3.63
29	3.00	1.67	4.00	4.00	2.00	4.00	3.67	4.00	3.33	4.00	4.00	4.00	2.00	3.67
30	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	5.00	5.00

NO	NILAI PRIBADI (X3)					
	X3_15	X3_16	X3_17	X3_18	TOT_X3	RAT_X3
1	4.00	4.00	2.67	3.67	65.00	3.61
2	3.40	4.20	2.20	3.00	63.00	3.40
3	4.25	4.40	2.80	3.80	69.40	3.90
4	3.75	4.00	2.50	3.50	61.25	3.40
5	3.50	3.50	2.25	3.25	57.00	3.17
6	3.20	3.40	3.40	3.20	63.00	3.50
7	3.80	4.60	3.20	3.60	71.00	3.94
8	2.75	4.50	2.50	3.25	65.25	3.63
9	3.50	4.75	2.50	2.75	60.00	3.33
10	4.00	5.00	2.75	5.00	75.75	4.21
11	3.25	5.00	2.00	3.00	65.00	3.61
12	3.80	4.60	2.40	3.60	63.60	3.94
13	4.20	4.40	3.20	3.00	66.60	3.74
14	4.86	4.43	3.57	2.00	69.29	3.40
15	4.00	4.00	3.17	2.50	67.50	3.75
16	4.13	4.25	3.13	2.13	65.00	3.63
17	4.33	4.33	3.33	2.67	67.00	3.72
18	3.80	3.80	2.80	2.80	58.60	3.26
19	4.14	3.57	2.43	3.00	64.00	3.56
20	4.40	4.70	4.40	2.80	68.30	3.20
21	3.40	3.60	3.20	2.60	66.00	3.67
22	4.00	4.00	3.00	2.00	63.67	3.94
23	4.20	4.20	4.00	1.80	61.60	3.51
24	2.75	3.33	2.50	3.25	55.25	3.79
25	3.40	4.20	3.30	2.80	57.30	3.20
26	4.40	4.60	4.40	2.80	65.00	3.17
27	4.00	4.00	3.43	3.00	61.14	3.40
28	3.88	3.75	2.88	3.00	59.00	3.30
29	4.00	3.67	2.67	2.67	60.33	3.35
30	4.00	5.00	2.67	5.00	75.67	4.20



**LAMPIRAN V**

## Regression

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Konflik	2.3180	.3526	30
Komunikasi	3.7763	.5416	30
Struktur Tim Kerja	3.0213	.2253	30
Nilai Pribadi	3.5810	.2917	30

### Correlations

		Konflik	Komunikasi	Struktur Tim Kerja	Nilai Pribadi
Pearson Correlation	Konflik	1.000	-.686	.656	-.712
	Komunikasi	-.686	1.000	-.412	.552
	Struktur Tim Kerja	.656	-.412	1.000	-.514
	Nilai Pribadi	-.712	.552	-.514	1.000
Sig. (1-tailed)	Konflik	.	.000	.000	.000
	Komunikasi	.000	.	.012	.001
	Struktur Tim Kerja	.000	.012	.	.002
	Nilai Pribadi	.000	.001	.002	.
N	Konflik	30	30	30	30
	Komunikasi	30	30	30	30
	Struktur Tim Kerja	30	30	30	30
	Nilai Pribadi	30	30	30	30

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nilai Pribadi, Struktur Tim Kerja, Komunikasi <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Konflik

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.842 <sup>a</sup>	.710	.676	.2007

a. Predictors: (Constant), Nilai Pribadi, Struktur Tim Kerja, Komunikasi

b. Dependent Variable: Konflik

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.559	3	.853	21.175	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1.047	26	4.028E-02		
	Total	3.606	29			

a. Predictors: (Constant), Nilai Pribadi, Struktur Tim Kerja, Komunikasi

b. Dependent Variable: Konflik

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.119	.986		3.165	.004
	Komunikasi	-.235	.084	-.360	-2.796	.010
	Struktur Tim Kerja	.520	.196	.332	2.651	.013
	Nilai Pribadi	-.415	.165	-.313	-2.507	.019

a. Dependent Variable: Konflik

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.6646	2.9177	2.3180	.2971	30
Residual	-.3146	.4335	-1.78E-16	.1900	30
Std. Predicted Value	-2.199	2.019	.000	1.000	30
Std. Residual	-1.568	2.160	.000	.947	30

a. Dependent Variable: Konflik

## Nonparametric Correlations

Correlations

			Komunikasi	Struktur Tim Kerja	Nilai Pribadi	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Komunikasi	Correlation Coefficient	1.000	-.283	.598**	.044
		Sig. (2-tailed)	.	.130	.000	.819
		N	30	30	30	30
	Struktur Tim Kerja	Correlation Coefficient	-.283	1.000	-.450*	.010
		Sig. (2-tailed)	.130	.	.013	.956
		N	30	30	30	30
	Nilai Pribadi	Correlation Coefficient	.598**	-.450*	1.000	.076
		Sig. (2-tailed)	.000	.013	.	.688
		N	30	30	30	30
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	.044	.010	.076	1.000
		Sig. (2-tailed)	.819	.956	.688	.
		N	30	30	30	30

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

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



**LAMPIRAN VI**



**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	3.5583	.6781	30
Konflik	2.3180	.3526	30

**Correlations**

		Kinerja	Konflik
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.023
	Konflik	.023	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja		.452
	Konflik	.452	
N	Kinerja	30	30
	Konflik	30	30

**Curve Fit**

MODEL: MOD\_1.

Dependent variable.. RAT\_Y

Method.. QUADRATI

Listwise Deletion of Missing Data

Multiple R .45658  
 R Square .20846  
 Adjusted R Square .14983  
 Standard Error .62526

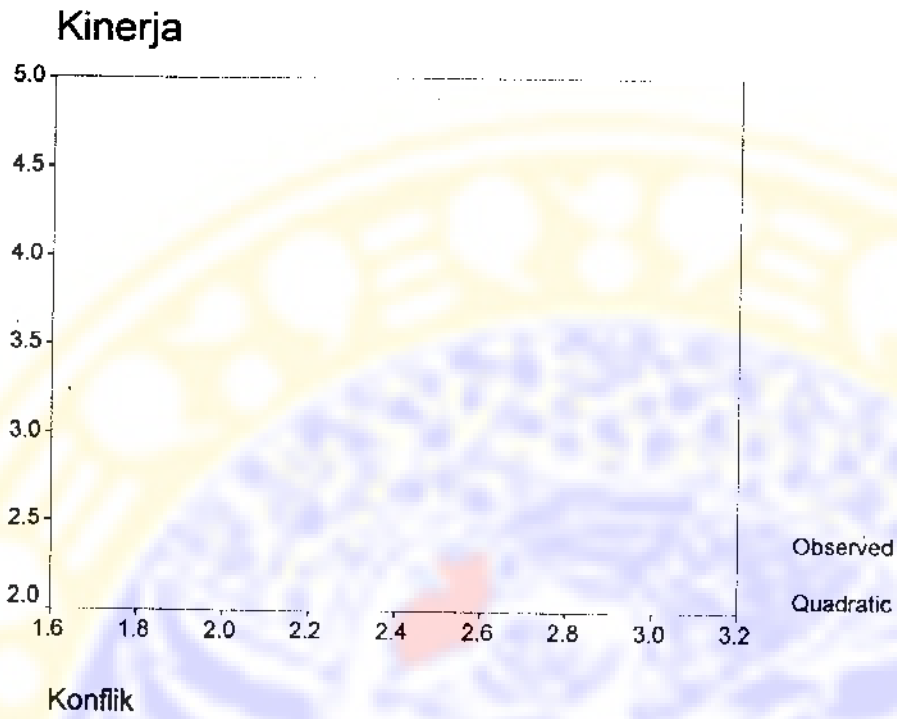
## Analysis of Variance:

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	2.779919	1.3899593
Residuals	27	10.555498	.3909444

F = 3.55539 Signif F = .0426

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
RAT_Z	9.606697	3.605679	4.995886	2.664	.0129
RAT_Z**2	-1.985263	.745426	-4.993894	-2.663	.0129
(Constant)	-7.804264	4.298013		-1.816	.0805



## Nonparametric Correlations

**Correlations**

			Konflik	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Konflik	Correlation Coefficient	1.000	-.042
		Sig. (2-tailed)	.	.826
		N	30	30
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	-.042	1.000
		Sig. (2-tailed)	.826	.
		N	30	30



**LAMPIRAN VII**

NO	KONFLIK (Z)								GOL.
	Z_1	Z_2	Z_3	Z_4	Z_5	Z_6	TOT_Z	RAT_Z	
1	1.67	2.00	2.00	1.67	1.67	3.33	12.33	2.06	Disfungsional rendah
2	1.80	2.20	2.00	1.80	1.60	3.80	13.20	2.20	Fungsional
3	1.40	1.60	2.00	2.00	1.60	4.00	12.60	2.10	Disfungsional rendah
4	2.00	2.25	1.75	2.00	2.00	4.00	14.00	2.33	Fungsional
5	2.50	2.25	3.25	2.75	3.25	3.50	17.50	2.92	Fungsional
6	2.00	1.60	2.20	2.40	2.40	3.20	13.80	2.30	Fungsional
7	1.40	1.20	1.80	2.20	2.00	4.20	12.80	2.13	Fungsional
8	1.75	1.50	1.75	2.00	2.00	4.00	13.00	2.17	Fungsional
9	1.50	1.75	1.75	2.50	2.00	3.50	13.00	2.17	Fungsional
10	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00	10.00	1.67	Disfungsional rendah
11	5.00	4.00	2.00	2.00	2.00	3.00	18.00	3.00	Disfungsional tinggi
12	1.60	1.80	1.80	2.20	2.00	3.60	13.00	2.17	Fungsional
13	1.40	1.40	1.60	1.80	1.80	4.00	12.00	2.00	Disfungsional rendah
14	1.57	1.29	1.43	1.71	1.86	4.57	12.43	2.07	Disfungsional rendah
15	2.00	1.67	2.00	2.00	2.17	4.17	14.00	2.33	Fungsional
16	1.75	1.75	2.38	2.13	2.00	4.13	14.13	2.35	Fungsional
17	1.67	1.33	2.00	1.67	1.67	4.67	13.00	2.17	Fungsional
18	2.40	2.25	1.60	2.20	2.20	3.40	13.60	2.35	Fungsional
19	1.57	1.43	2.14	2.57	2.57	3.57	13.86	2.31	Fungsional
20	3.80	1.70	2.70	2.60	2.80	4.00	17.60	2.93	Fungsional
21	2.00	1.80	2.20	2.40	2.40	4.40	15.20	2.53	Fungsional
22	1.67	1.33	2.00	1.67	1.67	3.33	11.67	1.94	Disfungsional rendah
23	1.60	2.20	2.40	1.80	1.40	4.20	13.60	2.27	Fungsional
24	1.25	1.25	2.25	2.50	1.75	4.00	13.00	2.17	Fungsional
25	1.90	2.00	2.10	2.40	2.60	3.50	14.50	2.42	Fungsional
26	3.80	1.70	2.90	2.60	2.80	4.10	17.90	2.98	Fungsional
27	2.14	2.00	2.14	2.43	2.57	4.14	15.14	2.59	Fungsional
28	2.75	2.88	2.88	3.25	3.00	3.00	17.75	2.96	Fungsional
29	2.67	1.33	2.00	2.00	2.00	3.67	13.67	2.28	Fungsional
30	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00	10.00	1.67	Disfungsional rendah

NO	KINERJA (Y)						GOL.
	Y1	Y2	Y3	Y4	TOT_Y	RAT_Y	
1	2.00	2.00	2.00	4.00	10.00	2.50	Rendah
2	4.00	3.00	5.00	4.00	16.00	4.00	Tinggi
3	4.00	3.00	5.00	4.00	16.00	4.00	Tinggi
4	3.00	3.00	4.00	4.00	14.00	3.50	Rendah
5	5.00	4.00	4.00	5.00	18.00	3.00	Rendah
6	4.00	3.00	3.00	3.00	13.00	3.25	Rendah
7	5.00	4.00	3.00	3.00	15.00	3.75	Tinggi
8	4.00	2.00	4.00	2.00	12.00	3.00	Rendah
9	4.00	3.00	4.00	2.00	13.00	3.25	Rendah
10	3.00	2.00	2.00	3.00	10.00	2.50	Rendah
11	2.00	4.00	4.00	3.00	13.00	3.25	Rendah
12	5.00	4.00	5.00	5.00	19.00	4.75	Tinggi
13	4.00	4.00	4.00	5.00	17.00	4.25	Tinggi
14	5.00	5.00	4.00	5.00	19.00	4.75	Tinggi
15	4.00	4.00	4.00	5.00	17.00	4.25	Tinggi
16	4.00	4.00	5.00	4.00	17.00	4.25	Tinggi
17	1.00	2.00	5.00	3.00	11.00	2.75	Rendah
18	4.00	4.00	5.00	4.00	17.00	4.25	Tinggi
19	4.00	4.00	5.00	4.00	17.00	4.25	Tinggi
20	4.00	3.00	4.00	4.00	15.00	3.75	Tinggi
21	4.00	3.00	4.00	4.00	15.00	3.75	Tinggi
22	4.00	3.00	4.00	4.00	15.00	3.75	Tinggi
23	4.00	3.00	4.00	4.00	15.00	3.75	Tinggi
24	2.00	2.00	3.00	3.00	10.00	2.50	Rendah
25	3.00	2.00	5.00	4.00	14.00	3.50	Rendah
26	3.00	2.00	4.00	2.00	11.00	2.75	Rendah
27	3.00	2.00	4.00	3.00	12.00	3.00	Rendah
28	4.00	3.00	4.00	4.00	15.00	3.75	Tinggi
29	4.00	4.00	5.00	4.00	17.00	4.25	Tinggi
30	3.00	2.00	2.00	3.00	10.00	2.50	Rendah

## Frequencies

### Statistics

		Konflik	Kinerja
N	Valid	30	30
	Missing	0	0

## Frequency Table

### Konflik

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Disfungsional-Rendah	7	23.3	23.3
	Fungsional	22	73.3	96.7
	Disfungsional-Tinggi	1	3.3	100.0
Total		30	100.0	

### Kinerja

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	14	46.7	46.7
	Tinggi	16	53.3	100.0
Total		30	100.0	

## Crosstabs

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja * Konflik	30	100.0%	0	.0%	30	100.0%

### Kinerja \* Konflik Crosstabulation

Count

		Konflik			Total
		Disfungsi al rendah	Fungsional	Disfungsi al tinggi	
Kinerja	Rendah	3	10	1	14
	Tinggi	4	12		16
Total		7	22	1	30