

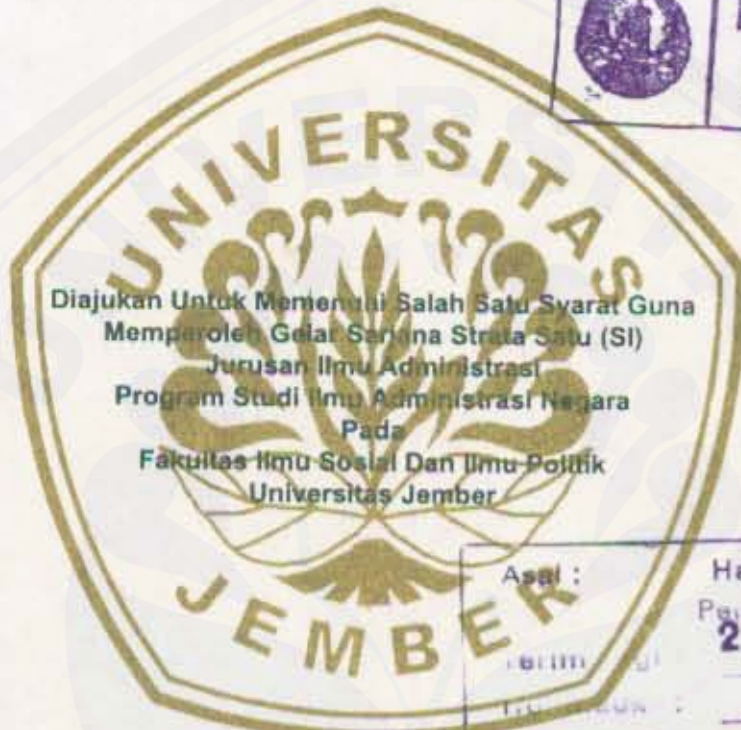
# HUBUNGAN KONFLIK DENGAN KINERJA PEGAWAI

(Suatu Studi Hubungan Penanganan Konflik Dengan Kinerja  
Pegawai Kantor KPH Pada Perum Perhutani KPH Jember )

SKRIPSI



Unit IPT Perpustakaan  
UNIVERSITAS JEMBER



Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)  
Jurusan Ilmu Administrasi  
Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Pada  
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

Asal :

Hadiah

Klasifikasi

Pemberian

260205

600.3

MUH

Peringkat :

Peringkat :

Pengkatalog :

*[Signature]*

4

Oleh :

**YUSTINA MAHARDHIKA**

990910201243

Pembimbing :

Dra. Inti Wasiati, MM

Drs. Ardiyanto, M.Si

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2003**

PENGESAHAN

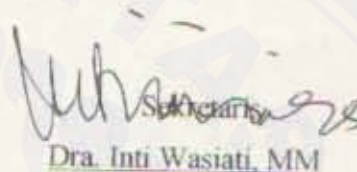
Telah Diterima Dan Dipertahankan Di Depan Tim Penguji Skripsi  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar  
Sarjana Strata Satu (S1)

Pada  
Jurusan Ilmu Administrasi  
Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

Pada :  
Hari / Tanggal : Sabtu / 15 November 2003  
Jam : 08.00 BBWI

Panitia Penguji :

  
Ketua  
Drs. H. Soenarjo Danuwasiso, M.Si  
NIP.130 261 789

  
Sekretaris  
Dra. Inti Wasiati, MM  
NIP.130 809 982

Anggota :

1. Drs. Ardiyanto, M.Si  
NIP. 131 658 388

2. Drs. Humaidi, SU  
NIP. 130 261 662

3. Drs. Agus Suharsono, M.Si  
NIP. 131 862 836




Mengetahui

Dekan

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik  
Universitas Jember



  
Drs. H. Moch. Toerki  
NIP. 130 524 832

## MOTTO

*Hanya ada satu sudut  
di dalam alam semesta ini  
yang pasti bisa kita perbaiki  
dan itu adalah diri kita sendiri*

*(Aldous Huxley)*

*memaafkan adalah pelajaran  
yang paling sulit dan paling tinggi  
dari semua pelajaran moral*

*(Joseph jacobs)*



## PERSEMBAHAN

*Alhamdulillah.....akhirnya satu diantara harapan ini telah tercapai. Keberhasilan ini kutitih dengan segengam perjuangan dan do'a dan kini ia hadir sebagai salah satu anugerah yang patut aku syukuri. Semoga ini bisa menjadi awal yang memberi harapan dan semangat untuk meraih yang selanjutnya. Kupersembahkan karya sederhana ini teruntuk:*

*Kedua orang tuaku, Ayahanda Fajar Sodik dan Ibunda Hindun Sukmawati dengan segala do'a, kasih sayang, pengorbanan lahir batin yang tiada ternilai dengan apapun. Akan tetap kuantikan Do'a dan kasih sayang kalian untukku menggapai keberhasilan selanjutnya.*

*Kakakku David Wahyu H.S, dan Adikku Fahrurizal Bachtiar (Yank), Yang tak henti menyemangati meski sering berbeda, namun itulah yang membuat kita menjadi saudara yang satu.*

*Keluarga Besar Manap Ridwan (Alm.), Kedua Nenekku, terima kasih atas doa dan cintanya. Sepupuku Mariza Y.M (Keep on my secret), June makasih semua keikhlasanmu untukku*

*Daniar, Ida, dwi, Aries, Yanies, Aning, Carolina dan Yuli terima kasih atas persahabatan yang indah ini. Aku bangga memiliki kalian, kebersamaan kita adalah kenangan sejatiku.*

*Seorang Teman, Sahabat dan Kekasihku, Terima kasih Cinta dan Kasihmu. Perasaan ini, begitu besar untukku kuat berjalan sendirian tanpa harus kamu ada.*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufik dan hidayah-Nya sehingga skripsi dengan judul **HUBUNGAN KONFLIK DENGAN KINERJA PEGAWAI (Suatu Studi Hubungan Penanganan Konflik Dengan Kinerja Pegawai Kantor KPH Pada Perum Perhutani KPH Jember)**.

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak. H. Moch. Toerki selaku Dekan beserta staf Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember.
2. Bapak Drs. Ardiyanto, Msi selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember.
3. Bapak Drs. Budiyono, Msi selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember.
4. Ibu Dra. Inti Wasiati, MM selaku Dosen Pembimbing Satu yang dengan penuh kesabaran dan ikhlas meluangkan waktu untuk memberikan ilmu dan petunjuk sehingga skripsi ini menjadi lebih baik.
5. Bapak Drs. Ardiyanto, Msi selaku Dosen Pembimbing Dua yang ikhlas meluangkan waktu memberikan bimbingan.
6. Bapak Drs. H. Soenarjo Danuwasio selaku Dosen Wali yang telah membimbing penulis dalam menempuh mata kuliah yang harus diselesaikan.
7. Bapak dan Ibu Dosen serta segenap Civitas Akademika di lingkungan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember.
8. Bapak Ir. Teguh Hadi Siswanto selaku Administratur Perum Perhutani KPH Jember, Bapak M. Soegiarto selaku Kepala Urusan Pegawai, Bapak Haryono

selaku Kepala Urusan Keuangan dan Bapak Bambang selaku Kepala Urusan Perencanaan beserta seluruh karyawan yang telah banyak membantu dan memberikan data-data penelitian.

9. Mas Erry (*always be my memorable occasion*) karenamu aku menjadi diriku sendiri, Yongky (*kasih memang tak berkesudahan*)
10. Teman-teman di komunitas AN '99, Sahabat- sahabat saat KKF, Wahyu, diyah and the gank, Kharis, Risky, terima kasih telah mengisi hari-hariku.
11. Semua pihak yang telah membantu penyusunan skripsi ini hingga selesai yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga skripsi ini berguna dan bermanfaat bagi berbagai pihak, khususnya penulis dan terutama untuk perkembangan Ilmu Administrasi Negara.

Jember, November 2003

Penulis



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN MOTTO.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	1
<b>I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	16
1.2 Perumusan Masalah.....	17
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	17
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	17
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	17
1.4 Kerangka Teori.....	18
1.4.1 Konsep Konflik (Variabel X).....	23
1.4.2 Konsep Kinerja Pegawai (Variabel Y).....	31
1.5 Hipotesis.....	33
1.6 Definisi Operasional.....	34
1.6.1 Operasionalisasi Kondisi Konflik.....	34
1.6.2 Operasionalisasi Variabel Penanganan Konflik (Variabel X).....	36
1.6.3 Operasionalisasi Variabel Kinerja Pegawai (Variabel Y).....	37
1.7 Metode Penelitian.....	39
1.7.1 Tipe Penelitian.....	39
1.7.2 Penentuan Populasi.....	40



1.7.3 Penentuan Sampel.....	39
1.7.4 Pengumpulan Data.....	43
1.7.4.1 Teknik Dokumentasi .....	43
1.7.4.2 Teknik Interview .....	43
1.7.4.3 Teknik Kuesioner .....	44
1.7.4.4 Teknik Observasi.....	44
1.7.5 Analisis Data.....	45
<b>II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
2.1 Pengantar.....	48
2.2 Sejarah Singkat Berdirinya Perum Perhutani KPH Jember .....	48
2.3 Wilayah Kerja, Batas Wilayah dan Kegiatan Pokok.....	49
2.3.1 Wilayah Kerja dan Batas Wilayah Perum Perhutani KPH Jember.....	49
2.3.2 Kegiatan Pokok Perum Perhutani KPH Jember .....	52
2.4 Tujuan, Sasaran Strategi dan Kebijakan .....	53
2.4.1 Tujuan Perusahaan .....	53
2.4.2 Sasaran Perusahaan.....	53
2.4.3 Strategi dan Kebijakan.....	54
2.4.3.1 Strategi Perum Perhutani KPH Jember .....	54
2.4.3.2 Kebijakan Perum Perhutani KPH Jember .....	54
2.5 Visi dan Misi Perum Perhutani KPH Jember.....	55
2.6 Struktur Organisasi Perum Perhutani KPH Jember .....	56
2.7 Kepegawaian .....	68
2.7.1 Data Karyawan di Kantor KPH Jember.....	72
<b>III. PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN .....</b>	<b>74</b>
3.1 Pengantar.....	74
3.2 Variabel Kondisi Konflik .....	75
3.2.1 Komunikasi.....	75
3.2.2 Struktur .....	78
3.2.3 Variabel Pribadi .....	80

1.7.3 Penentuan Sampel.....	39
1.7.4 Pengumpulan Data.....	43
1.7.4.1 Teknik Dokumentasi.....	43
1.7.4.2 Teknik Interview.....	43
1.7.4.3 Teknik Kuesioner.....	44
1.7.4.4 Teknik Observasi.....	44
1.7.5 Analisis Data.....	45
<b>II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN.....</b>	<b>48</b>
2.1 Pengantar.....	48
2.2 Sejarah Singkat Berdirinya Perum Perhutani KPH Jember.....	48
2.3 Wilayah Kerja, Batas Wilayah dan Kegiatan Pokok.....	49
2.3.1 Wilayah Kerja dan Batas Wilayah Perum Perhutani KPH Jember.....	49
2.3.2 Kegiatan Pokok Perum Perhutani KPH Jember.....	52
2.4 Tujuan, Sasaran Strategi dan Kebijakan.....	53
2.4.1 Tujuan Perusahaan.....	53
2.4.2 Sasaran Perusahaan.....	53
2.4.3 Strategi dan Kebijakan.....	54
2.4.3.1 Strategi Perum Perhutani KPH Jember.....	54
2.4.3.2 Kebijakan Perum Perhutani KPH Jember.....	54
2.5 Visi dan Misi Perum Perhutani KPH Jember.....	55
2.6 Struktur Organisasi Perum Perhutani KPH Jember.....	56
2.7 Kepegawaian.....	68
2.7.1 Data Karyawan di Kantor KPH Jember.....	72
<b>III. PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN.....</b>	<b>74</b>
3.1 Pengantar.....	74
3.2 Variabel Kondisi Konflik.....	75
3.2.1 Komunikasi.....	75
3.2.2 Struktur.....	78
3.2.3 Variabel Pribadi.....	80



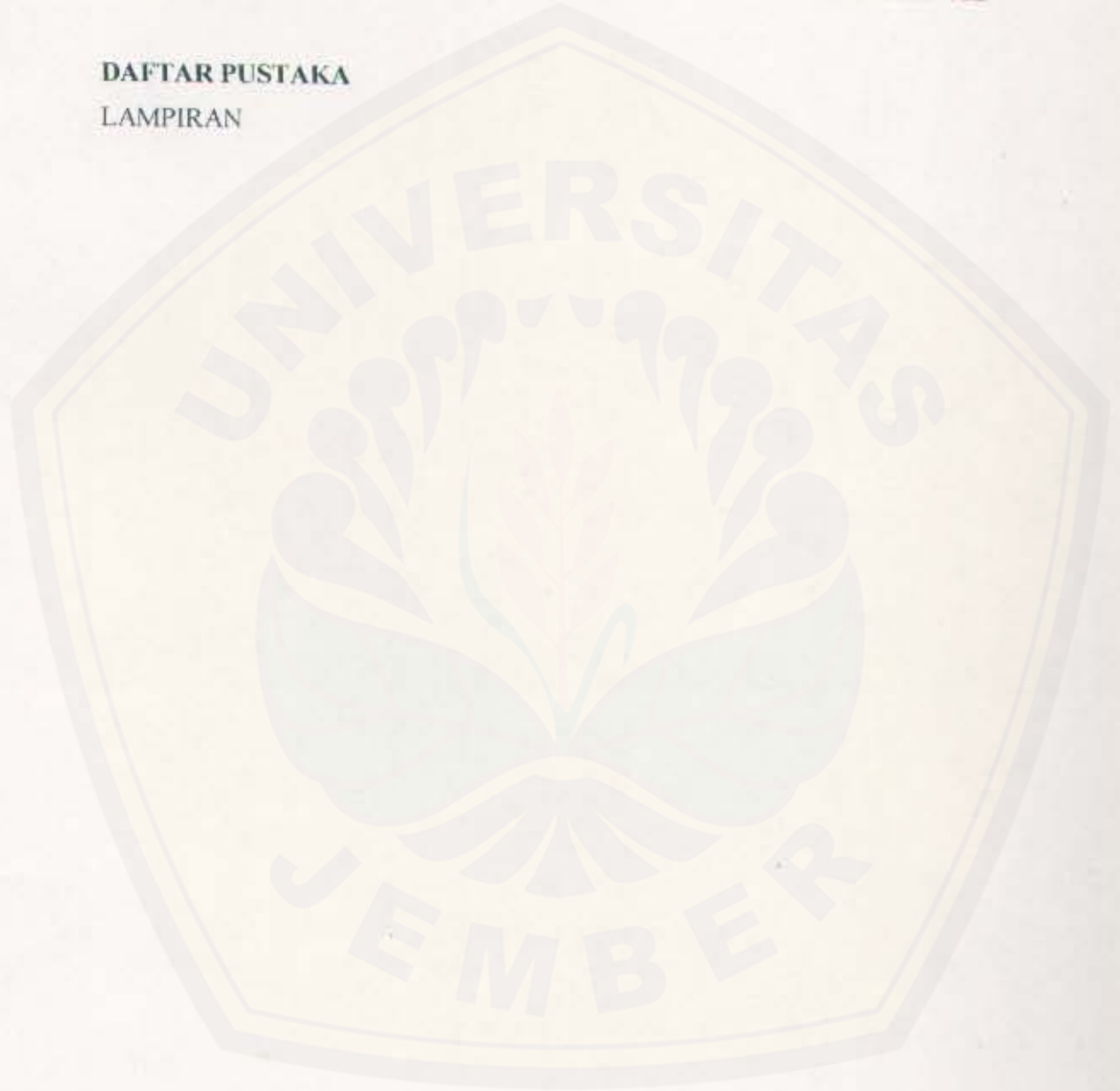
3.3	Variabel Bebas (X), Penanganan Konflik .....	85
3.3.1	Bersaing .....	85
3.3.2	Kolaborasi .....	87
3.3.3	Menghindar .....	90
3.3.4	Mengakomodasi .....	93
3.3.5	Kompromi .....	96
3.4	Variabel Terikat (Y), Kinerja Pegawai .....	101
3.4.1	Kualitas Kerja .....	101
3.4.2	Kuantitas Kerja .....	103
<b>IV.</b>	<b>ANALISA DAN INTERPRETASI DATA</b> .....	<b>108</b>
4.1	Pengantar .....	108
4.2	Penentuan Nilai Rank .....	108
4.2.1	Penentuan Nilai Rank Variabel X, yaitu Penanganan Konflik .....	110
4.2.2	Penentuan Nilai Rank Variabel Y, yaitu Kinerja Pegawai .....	111
4.3	Perhitungan Korelasi .....	112
4.3.1	Membuat Tabel Kerja untuk $d_i$ , $d_i^2$ dan $\sum d_i^2$ .....	113
4.3.2	Penentuan $T_x$ dan $T_y$ .....	114
4.3.3	Menentukan $\sum x^2$ dan $\sum y^2$ .....	115
4.3.4	Menghitung Koefisien Korelasi ( $r_s$ ) Variabel X dan Variabel Y .....	116
4.3.5	Pengujian Taraf Signifikansi .....	117
4.4	Interpretasi Data Tentang Kondisi Konflik, Penanganan Konflik dan Kinerja Pegawai Kantor KPH Pada Perum Perhutani Jember .....	117
4.4.1	Analisis Deskriptif Tentang Kondisi Konflik di Kantor KPH Pada Perum Perhutani Jember .....	118
4.4.2	Analisis Deskriptif Tentang Penanganan Konflik di Kantor KPH Pada Perum Perhutani Jember .....	119



4.4.3 Analisis Deskriptif Tentang Kinerja Pegawai di Kantor KPH Pada Perum Perhutani Jember .....	120
<b>V. PENUTUP</b> .....	121
5.1 Kesimpulan.....	121
5.2 Saran.....	122

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Kinerja Pegawai di Kantor KPH Jember.....	8
Tabel 2. Tabel Karakteristik Konflik.....	22
Tabel 3. Luas Kawasan Hutan Produksi KPH Jember Bdsrkan Kelas Hutan	50
Tabel 4. Wilayah Kerja Perum Perhutani KPH Jember.....	51
Tabel 5. Keadaan Karyawan Perum Perhutani KPH Jember Berdasarkan Status Kepegawaian.....	69
Tabel 6. Keadaan Karyawan Perum Perhutani KPH Jember Berdasarkan Tingkat Umur.....	70
Tabel 7. Keadaan Karyawan Perum Perhutani KPH Jember Berdasarkan Golongan.....	70
Tabel 8. Keadaan Karyawan Perum Perhutani KPH Jember Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	71
Tabel 9. Keadaan Karyawan di Kantor KPH Jember Berdasarkan Status Kepegawaian.....	72
Tabel 10. Keadaan Karyawan di Kantor KPH Jember Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	72
Tabel 11. Keadaan Karyawan di Kantor KPH Jember Berdasarkan Umur...	73
Tabel 12. Keadaan Karyawan di Kantor KPH Jember Berdasarkan Golongan.....	73
Tabel 13. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Komunikasi....	76
Tabel 14. Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator komunikasi.....	77
Tabel 15. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Struktur.....	79
Tabel 16. Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Struktur.....	80
Tabel 17. Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Variabel Pribadi.....	81

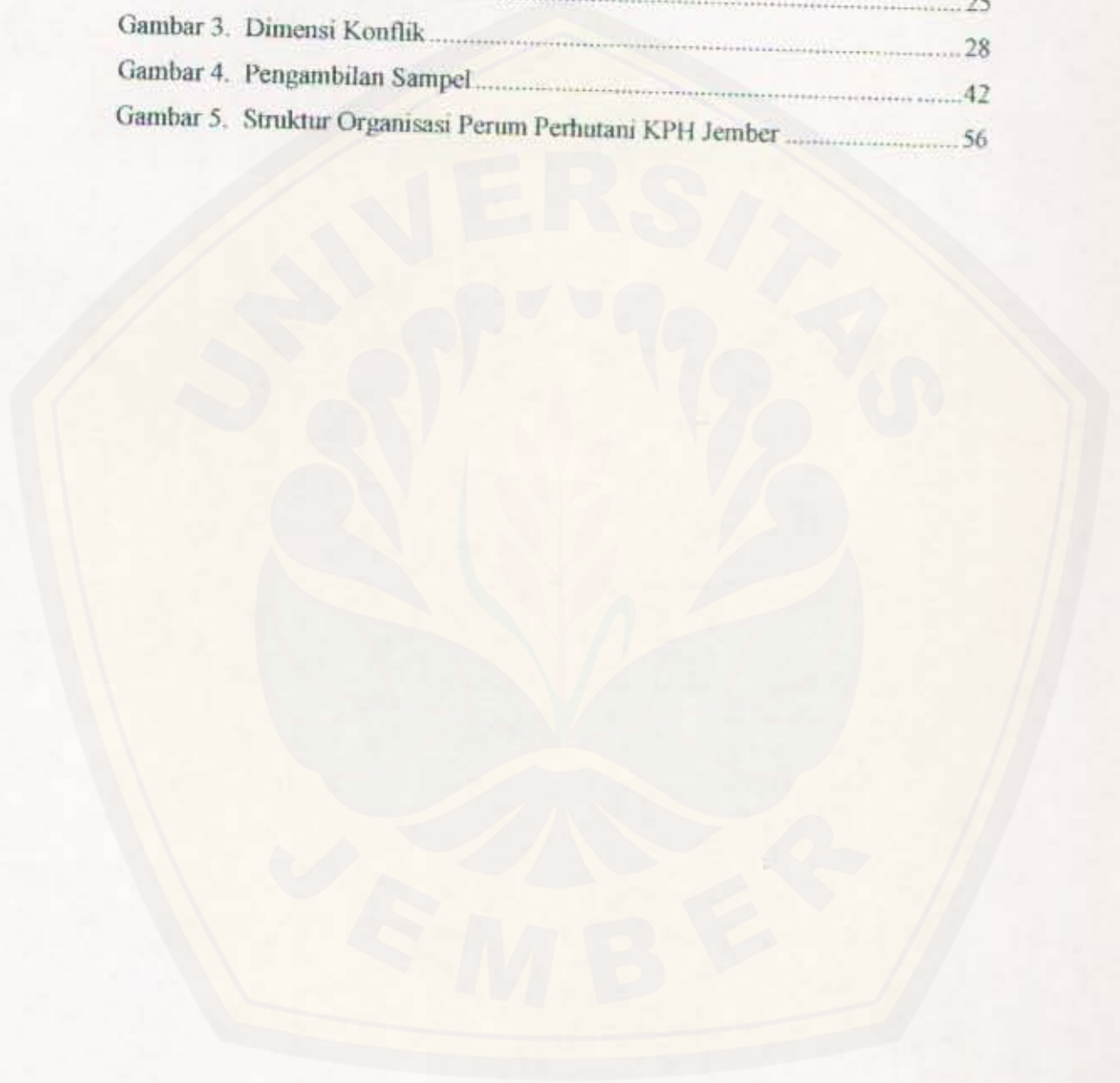
Tabel 18. Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Variabel Pribadi.....	82
Tabel 19. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Kondisi Konflik.....	83
Tabel 20. Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Kondisi Konflik.....	84
Tabel 21. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Bersaing.....	86
Tabel 22. Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Bersaing.....	87
Tabel 23. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kolaborasi.....	88
Tabel 24. Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Kolaborasi.....	89
Tabel 25. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Menghindar.....	91
Tabel 26. Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Menghindar.....	92
Tabel 27. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Akomodasi....	94
Tabel 28. Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Akomodasi.....	95
Tabel 29. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kompromi.....	97
Tabel 30. Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Kompromi.....	98
Tabel 31. Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel (X) Yaitu Penanganan Konflik.....	99
Tabel 32. Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Variabel (X) Yaitu Penanganan Konflik.....	100
Tabel 33. Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja.....	102
Tabel 34. Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap indikator Kualitas Kerja.....	103



Tabel 35. Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja .....	104
Tabel 36. Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja .....	105
Tabel 37. Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai .....	106
Tabel 38. Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai .....	107
Tabel 39. Nilai Rank Dari Variabel X, yaitu Penanganan Konflik .....	110
Tabel 40. Nilai Rank Dari Variabel Y, yaitu Kinerja Pegawai .....	111
Tabel 41. Tabel Kerja Untuk Mencari Korelasi Variabel X dan Variabel Y .....	113
Tabel 42. Prosentase Jawaban Responden Tentang Kondisi Konflik Di Perum Perhutani KPH Jember .....	118
Tabel 43. Prosentase Jawaban Responden Tentang Penanganan Konflik Di Perum Perhutani KPH Jember .....	119
Tabel 44. Prosentase Jawaban Responden Tentang Kinerja Pegawai Di Perum Perhutani KPH Jember .....	120

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kurva Hubungan Konflik Dengan Kinerja .....	21
Gambar 2. Model Proses Konflik.....	25
Gambar 3. Dimensi Konflik.....	28
Gambar 4. Pengambilan Sampel.....	42
Gambar 5. Struktur Organisasi Perum Perhutani KPH Jember .....	56



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Daftar Kuesioner
- Lampiran 2. Surat Ijin Penelitian Dari Lembaga Penelitian Universitas Jember
- Lampiran 3. Surat Ijin Penelitian Dari Badan Kesatuan Bangsa dan Linmas Kabupaten Jember
- Lampiran 4. Surat Ijin Penelitian Dari Kantor Perum Perhutani KPH Jember
- Lampiran 5. Tabel B
- Lampiran 6. Tabel P





## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Manusia sebagai makhluk sosial selalu mengadakan interaksi dan bekerja sama dengan sesamanya. Interaksi sosial merupakan syarat utama terjadinya aktivitas sosial, dimana menunjukkan hubungan sosial antara sesama manusia atau orang perorang, antara kelompok manusia maupun antara orang perorang dengan kelompok manusia. Tujuan dari interaksi ini adalah bekerja sama untuk mencapai tujuan.

Kerja sama dalam mencapai tujuan tersebut akan dapat berjalan dengan baik jika ada suatu wadah yang disebut organisasi. Berkaitan dengan organisasi Robbins (1996:2) menyatakan bahwa, "organisasi adalah suatu unit (satuan) sosial yang dikoordinasikan dengan sadar, yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama". Dari pendapat Robbins diatas dapat disimpulkan bahwa dalam organisasi terdapat individu, kelompok yang mempunyai kepentingan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Gibson dkk (1996:6) mendefinisikan organisasi sebagai berikut : "organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri". Dari pendapat diatas menggambarkan bahwa organisasi merupakan suatu wadah untuk bekerja sama antara sesama manusia dalam mencapai tujuan, dimana masing-masing individu mempunyai keterikatan dengan organisasinya. Jadi organisasi dicirikan oleh perilaku individu yang terarah pada tujuan.

Ditinjau dari tujuan organisasi, Hasibuan (1999:59) membedakan organisasi menjadi dua yaitu :

#### 1. *Public Organization* (Organisasi Sosial)

Adalah organisasi non profit yang tujuan utamanya untuk melayani kepentingan umum, tanpa memperhitungkan laba-rugi. Tujuannya adalah memberikan pelayanan dan bukan memperoleh laba (*non profit*



*oriented*). Sebagai contoh adalah pemerintah, yayasan sosial dan sebagainya.

## 2. *Business Organization* (Organisasi Bisnis)

Adalah organisasi yang didirikan untuk tujuan komersil (mendapatkan laba) dan semua tindakannya selalu bermotifkan laba (*profit oriented*). Jika organisasi atau perusahaan tidak mendapatkan laba atau keuntungan lagi maka tidak rasional untuk melanjutkan lagi. Bidang usaha ini dikenal dengan perusahaan-perusahaan produksi, perdagangan dan pemberian jasa. Sebagai contoh adalah Firma, CV, PT, Koperasi dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Dalam penelitian ini, peneliti akan memfokuskan pada organisasi bisnis yaitu Perhutani yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mempunyai tugas dan wewenang menyelenggarakan perencanaan, pengurusan, pengusahaan dan perlindungan hutan.

Perum Perhutani adalah Badan Usaha Milik Negara yang berada di bawah naungan Departemen Kehutanan dan Perkebunan. Sebagai organisasi yang bergerak di bidang kehutanan sudah selayaknya mampu mengemban tugas mengelola hutan sesuai dengan kebijaksanaan pemerintah untuk meningkatkan pendapatan negara serta memberikan pelayanan umum kepada masyarakat.

Demikian halnya dengan kinerja Perhutani sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan hutan di Pulau Jawa belum menunjukkan hasil yang optimal. Hal ini ditunjukkan dengan kinerja Perhutani dalam tiga tahun terakhir terus memburuk ditandai dengan banyaknya bencana alam di banyak tempat dan kekeringan pada musim kemarau. (WALHI, Jakarta 2003). Sebagai Badan Usaha Milik Negara yang mengelola 85 % hutan di Pulau Jawa seluas 2,73 juta hektar (Tempo, 10 Juni 2003), Perhutani memegang peranan yang dominan dalam pengelolaan dan pengusahaan sumber daya hutan sehingga dituntut untuk mampu mengelola hutan secara efektif dan efisien. Dengan demikian diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja Perhutani. Adapun usaha yang perlu dilakukan adalah melalui perbaikan manajemen, proses efisiensi dan efektifitas kerja serta membangun mekanisme konsultasi publik yang



disepakati oleh kelompok-kelompok yang berkepentingan misalnya masyarakat, pemerintah daerah, LSM, pemerintah dan tokoh – tokoh masyarakat. Hal ini disebabkan bahwa pengelolaan hutan lestari bukan saja tugas dari Perhutani saja tetapi melibatkan semua pihak. Dengan berbagai upaya yang dilakukan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja kerja Perhutani untuk mencapai hasil yang optimal.

Hutan adalah sumber daya alam yang mempunyai kedudukan dan peranan yang sangat penting. Selain itu hutan juga merupakan modal pembangunan nasional yang memiliki manfaat nyata bagi kehidupan dan penghidupan bangsa Indonesia. Untuk itu hutan harus diurus dan dikelola serta dilindungi dan dimanfaatkan secara berkesinambungan bagi kesejahteraan masyarakat Indonesia, baik generasi sekarang maupun generasi yang akan datang.

Usaha-usaha untuk melindungi dan mengamankan hutan merupakan salah satu unsur penting dalam rangka pengurusan hutan sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 1967 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Kehutanan dengan tujuan agar hutan secara lestari dapat memenuhi fungsinya.

Di dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 1967 (dalam Salim, 1997:36) hutan dibedakan menjadi tiga yaitu :

1. Hutan menurut pemilikannya
  - a. Hutan Negara ialah kawasan hutan dan hutan yang tumbuh diatas tanah yang tidak dibebani hak milik.
  - b. Hutan Milik ialah hutan yang tumbuh diatas tanah yang dibebani hak milik.
2. Hutan menurut fungsinya
  - a. Hutan Lindung ialah kawasan hutan dan karena sifat alamnya digunakan untuk mengatur tata air, mencegah terjadinya banjir dan erosi dan memelihara kesuburan tanah.
  - b. Hutan Produksi ialah kawasan hutan untuk memproduksi hasil hutan yang dapat memenuhi keperluan masyarakat pada umumnya, pembangunan industri dan keperluan ekspor.

- c. Hutan Suaka Alam ialah kawasan hutan yang keadaan alamnya sedemikian rupa sangat penting bagi ilmu pengetahuan dan teknologi.
  - d. Hutan Wisata ialah kawasan wisata yang diperuntukkan secara khusus dan dibina serta dipelihara bagi kepentingan pariwisata dan atau wisata buru.
3. Hutan Menurut Peruntukannya
- a. Hutan Tetap ialah hutan baik yang sudah ada, yang akan ditanami maupun yang tumbuh secara alami di dalam kawasan hutan.
  - b. Hutan Cadangan ialah hutan yang berada di luar kawasan hutan yang peruntukannya belum ditetapkan dan bukan hak milik.
  - c. Hutan Lainnya ialah hutan yang berada di luar kawasan hutan dan bukan hutan cadangan. Hutan menurut pemilikannya

Dalam penelitian ini penulis memilih Perum Perhutani KPH Jember sebagai obyek penelitian. Perum Perhutani KPH Jember adalah Badan Usaha Milik Negara yang berada di bawah naungan Departemen Kehutanan dan Perkebunan. Dalam rangka memenuhi tuntutan tugas yang semakin berat, Perum Perhutani KPH Jember telah mengalami beberapa kali perubahan status, sejak tanggal 3 Juni 2001 berdasarkan PP Nomor 14/2001 secara resmi status Perum Perhutani menjadi PT. Perhutani (Persero) yang baru dilaksanakan sejak 2 Juli 2001. Dalam perkembangan lebih lanjut pada bulan Maret 2003 bentuk hukum Perhutani kembali menjadi Perum dengan mengacu pada PP Nomor 53 Tahun 1999 dan berdasarkan keputusan Mahkamah Agung No. 07/P/Hum/2001.

Perubahan status Perhutani dari Perum Menjadi PT (Persero) sampai pada akhirnya kembali berbentuk Perum dilatar belakangi situasi politik akibat adanya pergantian presiden yang pada saat itu dijabat oleh Presiden Abdurrahman Wahid. Selain itu Perhutani dianggap kurang sesuai jika berbentuk PT (Persero). Hal ini disebabkan PT (Persero) lebih bertujuan untuk mencari keuntungan secara maksimal. Sedangkan Perhutani merupakan organisasi yang bergerak di bidang pemeliharaan dan pengelolaan hutan yang tidak hanya mencari keuntungan saja tetapi juga tidak mengabaikan kesejahteraan masyarakat. Hal inilah yang



menyebabkan Perhutani lebih sesuai berbentuk Perum. Dengan status Perum tersebut memposisikan Perum Perhutani KPH Jember untuk mengelola sumber daya hutan yang mempunyai jiwa berbagi antara Perum Perhutani, stake holder dan masyarakat. Dengan kondisi tersebut maka perubahan status ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan profesionalisme Perum Perhutani dan karyawan sehingga laba yang diperoleh Perum Perhutani KPH Jember dapat lebih optimal.

Dibentuknya organisasi adalah untuk mencapai tujuan organisasi dengan perencanaan yang telah ditentukan. Demikian halnya dengan Perum Perhutani KPH Jember dalam melaksanakan tugasnya mempunyai sasaran utama yang ingin dicapai diantaranya adalah tercapainya kinerja Perum Perhutani KPH Jember dengan kriteria sehat sekali dengan profit margin 30 % per tahun. Kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan sesuai dengan rencana sangat ditentukan oleh sumber daya yang ada di dalamnya. Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan dapat di kategorikan atas empat tipe sumber daya yaitu finansial, fisik, manusia, kemampuan teknologi dan sistem. (Simamora, 2001:2).

Sumber daya manusia merupakan unsur utama dalam kegiatan organisasi. Arti penting sumber daya manusia berasal dari kenyataan bahwa manusia adalah elemen yang selalu ada di dalam setiap organisasi. Menurut Henry Simamora (2001:2) menyatakan bahwa :

“Tidak peduli apa keunggulan-keunggulan lainnya yang dimiliki perusahaan, perusahaan tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas dan labanya tanpa adanya karyawan-karyawan kompeten yang berdedikasi terhadap tujuan perusahaan selanjutnya”.

Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Hasibuan (1990:10) bahwa “manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia sebagai perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan bagaimanapun canggihnya peralatan yang dimiliki oleh organisasi tersebut tidak akan ada manfaatnya bagi organisasi jika peran aktif karyawan tidak diikuti sertakan.”

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dapat diukur dari kinerja organisasi tersebut. Kinerja sebuah organisasi dipengaruhi oleh faktor-



faktor individu, kelompok, organisasi secara keseluruhan. Berkaitan dengan kinerja, menurut Moenir (1983 :64), kinerja adalah sebagai hasil kerja seseorang pada satuan waktu atau ukuran tertentu. Sedangkan menurut Mangkunegara istilah kinerja berasal dari kata *job performance* dan *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Dari kedua pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kinerja individu atau pegawai di bidangnya masing-masing sangat menunjang kinerja kelompok yang pada akhirnya akan menuju pada kinerja organisasi yang berdaya guna dan berhasil guna. Hal ini sesuai dengan yang pendapat Hersey (1995:49) bahwa, hanyalah dengan prestasi kerja yang baik sehingga tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik dan dapat tercapai dengan berdaya guna dan berhasil guna.

Kinerja menunjukkan hasil atau prestasi kerja yang telah dilakukan oleh masing-masing individu dalam organisasi tersebut yang sering disebut sebagai kinerja pegawai. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini dapat memberikan gambaran yang cukup jelas bahwa pegawai tersebut dikatakan mempunyai kinerja yang baik apabila hasil kinerja pegawai tersebut dapat dipertanggung jawabkan secara kualitas dan kuantitas. Dengan kata lain apabila kinerja yang bersangkutan baik maka kualitas dan kuantitasnya baik pula.

Dengan adanya kinerja akan diketahui arah pelaksanaan kerja dari pegawai. Dengan mengetahui arah pelaksanaan kegiatannya tersebut maka kita dapat mengetahui berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya. Dengan demikian dapat pula dikatakan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat dilihat dari tinggi rendahnya kinerja pegawai. Selain itu kinerja juga menyajikan penjelasan tentang adanya deviasi antara realisasi kerja dengan rencana kerja yang telah ditetapkan.

Dalam era globalisasi yang semakin banyak perubahan baik yang berasal dari internal dan eksternal organisasi, menuntut organisasi untuk lebih peka terhadap perubahan-perubahan agar dapat meningkatkan daya saing sehingga dapat bertahan dan berkembang serta dapat meningkatkan kinerjanya.



Hal tersebut tidak terkecuali bagi organisasi seperti Perum Perhutani KPH Jember dimana dalam upaya meningkatkan kinerjanya dituntut untuk mampu menggunakan sumber daya hutan yang dimiliki, teknologi dan manusia dengan sebaik-baiknya sehingga tujuan organisasi tercapai. Berdasarkan hal tersebut, begitu pentingnya faktor kinerja dalam menentukan keberhasilan organisasi menyebabkan masalah kinerja perlu untuk diteliti.

Kantor KPH Jember merupakan salah satu bagian yang penting dalam Perum Perhutani KPH Jember. Hal ini disebabkan Kantor KPH Jember merupakan pusat pelaksana dan koordinasi seluruh kegiatan Perum Perhutani KPH Jember sehingga hal ini memudahkan penulis untuk meneliti kinerja karyawan dengan lebih jelas. Selain itu adanya keterbatasan penulis untuk menjangkau wilayah kerja Perum Perhutani KPH Jember yang terlalu luas, ditambah lagi dengan meneliti Kantor KPH Jember saja sudah dapat menggambarkan sebagian besar karakteristik pangkat dan golongan karyawan di Perum Perhutani KPH Jember sehingga memudahkan penulis untuk meneliti tentang konflik. Hal-hal inilah yang melatar belakangi penulis untuk memfokuskan pada karyawan di Kantor KPH Jember.

Berdasarkan kenyataan yang terlihat di Kantor KPH Jember, kinerja Perum Perhutani belum menunjukkan satu penilaian yang dapat digolongkan tinggi secara keseluruhan tetapi masih ada kinerja karyawan yang dapat digolongkan sedang bahkan rendah. Dengan demikian diperlukan perhatian ekstra dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Untuk mengetahui kinerja karyawan di Kantor KPH Jember dapat dilihat antara lain dari hasil laporan target dan realisasi program yang disajikan dalam tabel 1 berikut ini :

Tabel 1. Kinerja Karyawan di Kantor KPH Jember

No	Bagian	Jml Karyawan	Program Kerja	Target (%)	Realisasi (%)	Total (%)	Rata-Rata	
							Individu	Total
1	Administratur	1	Memimpin, melaksanakan, mengendalikan, mengamankan pelaksanaan rencana dan program kerja perusahaan	100	100	100	100	100
2	Ajun Jbr Selatan	1	Membantu pelaksanaan dan pengendalian operasional pengelolaan hutan di wilayah kerja Jbr selatan	100	100	100	100	100
3	Ajun Jbr Utara	1	Membantu pelaksanaan dan pengendalian operasional pengelolaan hutan di wilayah kerja Jbr utara	100	100	100	100	100
4	Ajun Tata Usaha	1	Memimpin & mengkoordinasi kegiatan bidang tata usaha	100	100	100	100	100
5	Keuangan	8	Melaksanakan, mengatur & melakukan koordinasi urusan keuangan - Melaksanakan tata cara pembayaran & penerimaan - Pengendalian anggaran yang ditetapkan - Penyusunan laporan keuangan	100 100 100	100 85 80 100	91,25	11,41	11,41



6	Pegawai	9	Melaksanakan , mengatur & melakukan koordinasi urusan pegawai	100	100			
			- Penerimaan dan perekrutan pegawai	100	60			
			- Pembuatan rencana kenaikan pangkat / pensiun, kenaikan gaji berkala	100	100	82,5	9,17	9,17
			- Pengembangan pegawai melalui pendidikan	100	70			
7	Hasil Hutan	9	Melaksanakan , mengatur & melakukan koordinasi pekerjaan hasil hutan	100	100			
			- Pengadaan lelang kecil dan lelang besar	100	90	96,67	10,74	10,74
			- Penyusunan data dan informasi persediaan hasil hutan	100	100			
8	Umum	11	Melaksanakan dan mengatur pekerjaan umum dan gudang	100	100			
			- Mengatur ATK, perlengkapan & inventaris kantor	100	75	91,67	8,33	8,33
			- Melaksanakan pekerjaan surat menyurat	100	100			



9	Ajun TKU	1	Memimpin dan melaksanakan pekerjaan ketatalaksanaan teknik kehutanan	100	100	100	100	100
10	Perencana	7	Melaksanakan, mengatur & melakukan koordinasi urusan perencanaan - Penyusunan RTT, RUT, RKL dan No. Pekerjaan - Menyusun Surat Perintah kerja	100	100			
				100	100	95	13,58	13,58
				100	85			
11	Tanaman	2	-Memantau, mengevaluasi & mengendalikan kegiatan Persemaian dan pemeliharaan tanaman -Pemeliharaan dan pelaksanaan kerja di lapangan khususnya tanaman	100	100			
						90	45	45
				100	80			
12	Produksi	2	-Memantau, mengevaluasi dan mengendalikan kegiatan bid produksi kayu dan nonkayu -Pelaksanaan produksi di lapangan	100	100			
						90	45	45
				100	80			
13	Humas dan Agraria	3	Melaksanakan, mengatur & melakukan koordinasi urusan kehumasan dan	100	100			

			keagrariaan Menyiapkan data untuk bahan publikasi dan informasi keluar serta penyuluhan	100	90	95	31,67	31,67
14	Data & Pelaporan	3	Melaksanakan , mengatur & melakukan koordinasi urusan data dan pelaporan Merangkum data pelaporan (data masuk, industri, pemasaran dsb)	100	100	100	33,33	33,33
15	Teknik Bangunan Instalasi	12	- Mengatur dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan TBI - Pemeriksaan dan inventarisasi sarana/prasara na perusahaan - Pengawasan dan pelaksanaan pekerjaan bangunan - Pemeriksaan dan inventarisasi terhadap instalasi perusahaan - Pengawasan dan pelaksanaan pekerjaan instalasi	100	100	100	88	7,33
16	Suplap	3	Melaksanakan ,mengkoordin asikan, mengawasi penyuluhan lapangan	100	100			



			Menyusun laporan & melaksanakan pelatihan PMDH	100	50	75	25	25
17	Penguji	3	Melaksanakan ,mengkoordinasikan, mengawasi dan membina pekerjaan pengujian - Membantu pengujian hasil hutan	100 100	100 80	90	30	30
18	KRP Kring	6	Melaksanakan dan mengkoordinasi pengamanan hasil hutan di wilayah kerja  Melaksanakan patroli di wilayah kerja  Melaksanakan tugas pengamanan hasil hutan	100 100 100	100 90 80	90	15	15
Total				4200	3825	1675,09	785,56	785,56
Rata-Rata								43,64
Rata-Rata								43,64

Sumber: Data diolah tahun 2003

Berdasarkan tabel 1 diatas, kinerja karyawan di Kantor KPH Jember yang ditunjukkan dengan target yang ingin dicapai dan realisasi program memiliki total skor 43,64 % yang berarti kinerja pegawai Kantor KPH termasuk dalam kriteria sedang (Waluyo, 1989:50). Dengan demikian maka masih diperlukan adanya upaya yang konkrit dan terarah serta terpadu yang dilaksanakan perusahaan secara konsisten dan berkesinambungan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai agar mampu mencapai target yang maksimal sehingga kinerja organisasi juga lebih meningkat.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada lingkungan organisasi menurut Robbins (1996:28) antara lain kepemimpinan, konflik, budaya organisasi, struktur dan desain organisasi. Dalam membahas kinerja pegawai ini penulis membahas mengenai konflik sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dengan alasan, masih banyaknya konflik yang ada di Kantor Perum Perhutani KPH Jember.

Gambaran mengenai konflik yang ada di Kantor Perum Perhutani KPH Jember dapat dilihat dari sering terjadinya kesalahpahaman antar pegawai dalam penyampaian dan penerimaan informasi dan pesan, sehingga tujuan dari komunikasi tersebut menjadi tidak jelas. Masih rancunya tentang kejelasan tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai, sehingga sering kali antar pegawai saling melimpahkan kesalahan dan tanggung jawabnya, adanya beberapa pegawai yang bersikap seenaknya tanpa memperdulikan lingkungan di sekitarnya, hal ini menjadikan pegawai lain merasa tidak nyaman dalam bekerja.

Setiap organisasi senantiasa melibatkan individu-individu dan satu sama lain akan berinteraksi dalam rangka mencapai tujuan. Ketika interaksi yang disebut sebagai komunikasi berperan sebagai jiwa penggerak organisasi, konflik tentunya tidak mungkin dielakkan karena perselisihan dalam organisasi sudah umum terjadi dan bahwasannya konflik adalah bagian dari kehidupan berorganisasi (Jebarus, 1999 : 29). Jadi dapat dikatakan bahwa konflik merupakan konsekuensi dari adanya interaksi antar individu dalam organisasi, konflik seperti halnya perubahan merupakan salah satu faktor konstanta dari kehidupan organisatoris. Pembahasan konflik diawali dengan pengertian konflik, pada hakekatnya istilah konflik berasal dari bahasa latin "com" yang berarti bersama "fliger" yang berarti melanggar, menabrak, membentur. Dengan demikian konflik adalah suatu pertentangan antara individu dengan individu lainnya atau kelompok dengan kelompok yang dilaterbelakangi sebab.

Konflik sendiri mempunyai berbagai macam definisi, namun meskipun ada makna-makna yang menyimpang istilah ini telah mendapat beberapa persamaan yang mendasari kebanyakan definisi yaitu : kesadaran (persepsi), oposisi / ketidak cocokan (incompabilitas), dan interaksi.



Faktor-faktor inilah yang menentukan kondisi-kondisi yang menetapkan titik awal dari proses konflik itu (Robbins, 1996 : 124) :

Adapun pengertian konflik menurut Robbins (1996:124) sebagai berikut :

“Konflik adalah suatu usaha dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan usaha-usaha B dengan sebarang usaha untuk menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usahanya untuk mencapai tujuannya dalam meneruskan kepentingan-kepentingannya”.

Sedangkan menurut Gibson dkk (1996:439) yang menyatakan bahwa konflik dapat mempunyai dampak positif dan negatif terhadap kinerja organisasi tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik ini dikelola. Selain itu konflik tidak hanya dapat menjadi kekuatan positif dalam kelompok tetapi juga secara eksplisit berargumentasi secara efektif. Jadi konflik yang demikian adalah konflik yang konstruktif atau fungsional. Pendapat ini juga didukung oleh Handoko (1998:347) yang mengemukakan bahwa “konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi tergantung bagaimana konflik tersebut dikelola dan ditangani”.

Berkaitan dengan penanganan konflik, Jebarus (1999:28) menyatakan bahwa :

“Konflik dalam organisasi sering dilihat sebagai sesuatu yang negatif, termasuk oleh pimpinan organisasi. Karenanya penanganan yang dilakukan cenderung diarahkan pada peredaman konflik. Dalam realita konflik merupakan sesuatu yang sulit dihindarkan karena berkaitan erat dengan interaksi manusia, oleh karena itu yang dibutuhkan bukan meredam konflik tetapi bagaimana menanganinya sehingga bisa membawa dampak konstruktif bagi organisasi”.

Konflik itu sendiri dapat menjadi suatu masalah yang serius dalam setiap organisasi tergantung bagaimana sikap pegawai terhadap konflik yang terjadi dan bagaimana peran manager dalam memmanage konflik tersebut. Dalam hal ini tugas manager bukanlah untuk memecahkan atau meredakan semua konflik melainkan mengelolanya (memmanage) agar dapat mengurangi seminim-minimnya aspek-aspek yang merugikan dan memaksimalkan aspek-aspek yang menguntungkan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa konflik adalah sesuatu hal yang tidak dapat dihindari dan merupakan konsekuensi dari adanya interaksi

manusia. Agar konflik tersebut menjadi fungsional maka diperlukan pengelolaan dan penanganan konflik dari seorang pemimpin, jadi peran dari pemimpin sangatlah besar agar konflik menjadi fungsional dan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penanganan konflik dapat dilihat dari adanya berbagai tindakan dari pimpinan yang didasarkan pada penanganan konflik (Sondang, 1997:184) dengan bersaing, kolaborasi, menghindar, akomodasi, dan kompromi dengan tujuan untuk mewujudkan kinerja pegawai yang optimal pula. Konflik dikatakan fungsional bila terdapat penanganan konflik dari seorang pemimpin, maka dari itu penulis membahas konflik berdasarkan dari penanganannya dengan terlebih dahulu melihat bagaimana kondisi konflik yang terjadi, dan bagaimana tingkat penanganan yang dilakukan oleh pimpinan agar konflik yang terjadi menjadi fungsional yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Dengan berbagai alasan tersebut diatas maka penulis mengambil judul Hubungan Konflik Dengan Kinerja Pegawai (Suatu Studi Hubungan Penanganan Konflik Dengan Kinerja Pegawai pada Kantor Perum Perhutani KPH Jember).



## 1.2 Perumusan Masalah

Setiap penelitian berangkat dari suatu masalah. Masalah ini mendorong manusia untuk segera memecahkannya, maka penelitian merupakan salah satu cara yang dipakai. Suatu masalah hendaknya dirumuskan dengan baik, sebab dalam rumusan masalah memuat latar belakang suatu masalah yang diteliti.

Masalah itu sendiri menurut Surakhmat (1994:50) didefinisikan sebagai berikut : “Masalah adalah setiap kesulitan yang mengharapkan manusia untuk memecahkannya. Masalah harus dirasakan sebagai rintangan yang harus dilalui dengan jalan mengatasi apabila ingin berjalan terus”.

Sedangkan menurut Tuckman (dalam Sugiyono, 2001:36) menyatakan bahwa : “Rumusan masalah yang baik adalah menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih, dinyatakan dalam kalimat tanya atau alternatif tetapi secara implisit mengandung pertanyaan”. Sedangkan sugiono menjelaskan bahwa (1994:36) terdapat tiga bentuk masalah penelitian yaitu (1)Permasalahan deskriptif, berkenaan dengan variabel mandiri tanpa membuat perbandingan dan menghubungkan, (2)Permasalahan komparatif bersifat membandingkan keberadaan suatu variabel pada suatu variabel pada dua variabel atau lebih, (3)Permasalahan asosiatif bersifat menghubungkan dua variabel atau lebih.

Berdasarkan latar belakang masalah dan bentuk permasalahan sebagaimana yang dijelaskan Sugiono diatas, dalam penelitian ini bentuk permasalahan yang digunakan adalah permasalahan asosiatif dan deskriptif dengan rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Adakah hubungan yang signifikan antara penanganan konflik dengan kinerja pegawai di Perum Perhutani KPH Jember
- b. Seberapa tingkat konflik, penanganan konflik, dan kinerja pegawai di Perum Perhutani KPH Jember

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Segala aktivitas yang dilakukan oleh peneliti pasti mempunyai tujuan tertentu, karena tujuan akan memberikan arah pelaksanaan penelitian. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Sugiyono (2000:1) bahwa tujuan penelitian dapat dikelompokkan menjadi tiga hal utama, yaitu : Untuk menemukan, membuktikan dan mengembangkan pengetahuan tertentu. Berdasarkan ketiga hal tersebut maka implikasi dari hasil penelitian akan digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi sesuai dengan permasalahan yang ada. Maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui adakah hubungan antara penanganan konflik dengan kinerja pegawai pada Kantor Perum Perhutani KPH Jember.
2. Untuk mengetahui tingkat konflik dan penanganan konflik pada Kantor Perum Perhutani KPH Jember.

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan pada perumusan masalah dan latar belakang yang telah penulis uraikan di atas, maka kegunaan yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan, pengalaman, dan wawasan bagi penulis dan sebagai media pengembangan keilmuan.
2. Diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran atau informasi yang positif bagi semua pihak demi meningkatkan produktivitas kerja bagi organisasi pada umumnya dan Perum Perhutani KPH Jember pada khususnya.
3. Diharapkan dapat memberikan kegunaan akademis, yaitu sebagai bahan referensi dan kepustakaan bagi mahasiswa khususnya dan bagi pembaca pada umumnya.



#### 1.4 Kerangka Teori

Dalam suatu penelitian ilmiah diperlukan suatu pedoman atau pegangan yaitu konsepsi dasar. Konsepsi dasar ini merupakan suatu landasan teori yang akan dipakai untuk menentukan langkah-langkah penelitian. Seluruh kegiatan penelitian haruslah merupakan suatu kerangka pemikiran yang utuh. Untuk itu diperlukan konsepsi dasar atau teori yang berfungsi sebagai landasan pemikiran bagi peneliti, sehingga ditemukan jalan pemecahan terhadap suatu permasalahan.

Pengertian konsepsi dasar menurut Supranoto (1994:11) adalah :

Konsepsi dasar merupakan suatu pandangan yang teoritis dan definisi singkat yang mendasari penilaian dan pemikiran kita guna mencapai jalan keluarnya atau pemecahan dari persoalan yang diteliti. Tujuannya adalah untuk menyederhanakan pemikiran kita dengan jalan menggabungkan sejumlah penemuan dan peristiwa.

Dari pendapat diatas, dapat ditegaskan bahwa konsepsi dasar merupakan suatu pandangan yang mendasari pemikiran kita untuk memecahkan suatu permasalahan dalam penelitian. Konsepsi dasar yang menjelaskan variabel dan hubungan variabel yang telah dinyatakan dalam perumusan masalah berdasarkan teori yang ada.

Dalam kegiatan penelitian, peneliti harus mengikuti kerangka berpikir ilmiah untuk menjawab atau memecahkan suatu permasalahan itu, diperlukan adanya teori yang dapat memberikan landasan dalam menjelaskan fenomena sosial yang menjadi skala pengukuran penelitian.

Teori dapat menjadi landasan berpikir ilmiah yang diperlukan untuk membantu memahami proses penting dalam memilih serangkaian tindakan yang efektif dan dapat menghasilkan pemecahan suatu masalah yang dapat dipertanggungjawabkan.

Pengertian teori menurut Singarimbun dan Effendi (1989:37) adalah sebagai berikut :

“Teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep”.

Menurut definisi ini teori mengandung tiga hal yaitu :



1. Teori adalah serangkaian proposisi antar konsep-konsep yang saling berhubungan.
2. Teori menerangkan secara sistematis suatu fenomena sosial dengan cara menentukan hubungan antar konsep.
3. Teori menerangkan fenomena tertentu dengan cara menentukan konsep mana yang berhubungan dengan konsep lainnya dengan bagaimana bentuk hubungannya.

Selanjutnya untuk mengetahui gambaran secara umum mengenai konflik dan kinerja, perlu diketahui terlebih dahulu tentang disiplin ilmu yang mengkaji masalah konflik dan kinerja. Menurut Robbins (1996:22) konflik merupakan salah satu kajian dari ilmu sosiologi yang menjadi sumbangan berharga bagi studi Ilmu Perilaku Organisasi. Mengenai Perilaku Organisasi, Robbins (1996:9) menyatakan bahwa "Perilaku Organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi".

Dari pendapat diatas dapat diketahui bahwa dalam studi perilaku organisasi terdapat tiga tingkat analisis, yaitu tingkat individual, tingkat kelompok dan tingkat sistem organisasi. Didalam perilaku organisasi Robbins (1996:25) membahas dua variabel yaitu variabel bergantung (*dependent variables*) dan variabel bebas (*independent variables*). Variabel bergantung merupakan respon yang dipengaruhi oleh suatu variabel bebas. Variabel bergantung yang utama dalam perilaku organisasi adalah produktivitas, absensi, tingkat keluarnya karyawan, dan kepuasan kerja. Sedangkan variabel bebas adalah sebab yang diandaikan sebelumnya dari suatu perubahan dari variabel bergantung. Variabel bebas dalam perilaku organisasi dianalisis dalam tiga tingkatan yaitu tingkat individual meliputi ciri biografis, kepribadian, nilai, sikap, kemampuan, persepsi, motivasi, pembelajaran individu dan pengambilan keputusan individu. Variabel tingkat kelompok meliputi komunikasi, gaya kepemimpinan, kekuasaan dan politik, kelompok Lain, tim-tim kerja, konflik, struktur kelompok, pengambilan keputusan kelompok. Sedangkan variabel tingkat sistem organisasi meliputi



budaya organisasi, struktur dan desain organisasi, teknologi dan kebijakan. Dari tiga analisis tersebut konflik berada pada tingkat kelompok.

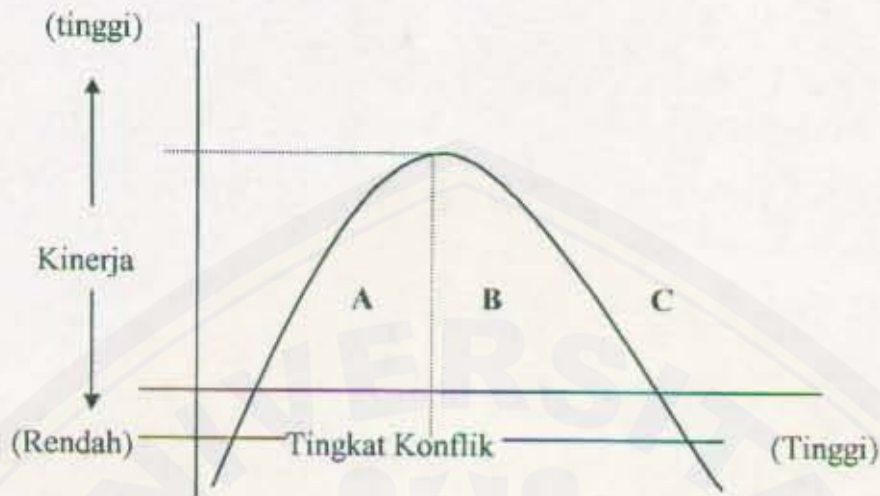
Konflik sebagai salah satu variabel yang mempengaruhi keluaran (out put) manusia berhubungan langsung dengan struktur kelompok yang memiliki hubungan langsung dengan kepemimpinan, kemudian kepemimpinan berhubungan langsung dengan keluaran (out put) manusia tersebut adalah produktivitas, absensi, pergantian karyawan dan kepuasan. Masing-masing keluaran manusia ini berdiri sendiri, artinya out put yang satu tidak mempengaruhi out put yang lain.

Dari empat keluaran (out put) manusia di atas penulis lebih memfokuskan pada produktivitas. Hal ini karena menurut Robbins (1996:24) produktivitas merupakan suatu ukuran kinerja yang mencakup keefektifan dan efisiensi. Pendapat Robbins tersebut memperlihatkan adanya kesesuaian antara teori dengan pokok bahasan yang penulis teliti yaitu kinerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa konflik mempunyai hubungan dengan kinerja.

Dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai dalam organisasi tidak akan pernah lepas dari interaksinya dengan pegawai lain. Dari interaksi inilah maka akan muncul adanya suatu pertentangan atau konflik. Adanya konflik inilah diharapkan dapat memberikan dukungan pada pencapaian tujuan organisasi dan dapat diketahui dari kinerja organisasi yang bersangkutan.

Konflik dapat berperan fungsional ataupun disfungsional tergantung bagaimana konflik tersebut ditangani sehingga mempunyai dampak positif atau negatif terhadap kinerja organisasi (Anoraga, 1995:141) hal ini menampakkan adanya hubungan antara konflik dengan kinerja organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Gibson dkk (1996:439) yang menyatakan bahwa, "Konflik dapat mempunyai dampak positif atau negatif terhadap kinerja organisasi, tergantung pada sifat dan bagaimana konflik tersebut ditangani atau dikelola. Hal ini senada dengan Robbins (1996:151) bahwa konflik dapat mempunyai dampak positif atau negatif terhadap kinerja organisasi tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik itu dikelola. Jadi penanganan konflik ini berkaitan dengan fungsional tidaknya suatu konflik. Robbins (1996:150) mengatakan bahwa tingkat konflik

dapat terlalu tinggi atau terlalu rendah pada titik eksterm manapun konflik akan merintang kinerja. hal ini dapat dilihat dari kurva dibawah ini.



Dalam suatu organisasi, tingkat konflik yang terjadi menempati tiga tingkatan yaitu :

A. Pada tingkat ini konflik yang terjadi rendah dan merugikan organisasi, karena berkinerja rendah, maka organisasi yang bersangkutan berubah lamban untuk menghadapi tuntutan baru yang dihadapinya dan kelangsungan hidupnya terancam.

B. Pada tingkat ini konflik yang terjadi optimal dan menguntungkan organisasi karena berkinerja tinggi, maka terjadi adanya kepekaan terhadap tuntutan baru.

C. Pada tingkat ini konflik yang terjadi tinggi dan merugikan organisasi karena berkinerja rendah, maka akan terjadi kekacauan yang dapat membahayakan organisasi sehingga organisasi tersebut lebih banyak bertahan.

Dari pendapat diatas dapat diketahui bahwa jika konflik yang terjadi pada tingkat optimal maka konflik yang terjadi dapat dipandang sebagai konflik yang fungsional atau menguntungkan dan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Jika konflik yang terjadi terlalu rendah maupun terlalu tinggi maka dapat dipandang sebagai konflik yang disfungsional atau merugikan dan mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja organisasi.

. Konflik fungsional dapat berfungsi atau bermanfaat bagi organisasi bila konflik antar kelompok (konflik fungsional) tersebut berada pada tingkat optimal



dan organisasi yang mempunyai karakteristik yaitu : hidup, kritis-diri, dan inovatif. Sedangkan pada organisasi yang mempunyai tingkat konflik fungsional rendah atau tidak ada, mempunyai karakteristik tidak tanggap terhadap perubahan, apatis, macet, kekurangan ide, mengganggu, kacau balau, tidak kooperatif.

Tabel 2 : Karakteristik Konflik

Situasi	Tingkat Konflik	Tipe Konflik	Karakteristik Internal Unit	Hasil kinerja Unit
A	Rendah atau tidak ada	D'sfungsional	Apatis, Macet, Tidak tanggap terhadap perubahan, Kekurangan ide baru	Rendah
B	Optimal	Berfungsi	Hidup, kritis diri, inovatif	Tinggi
C	Tinggi	Tidak berfungsi	Mengganggu, kacau balau, tidak kooperatif	Rendah

Sumber : Robbins (Perilaku Organisasi 1996;151)

Dari gambar di atas diketahui bahwa suatu tingkat konflik yang optimal adalah kalau ada cukup konflik untuk mencegah kemacetan, merangsang kreatifitas, memungkinkan lepasnya ketegangan dan memprakarsai benih-benih untuk perubahan, namun tidak terlalu banyak sehingga tidak mengganggu atau mencegah koordinasi kegiatan. Jika dalam sebuah organisasi terlalu banyak atau terlalu sedikit konflik akan merugikan organisasi itu sendiri. Konflik yang terlalu banyak akan menimbulkan perasaan negatif yang kuat, mengabaikan saling ketergantungan dan tindakan agresif yang tidak terkontrol, serta tindakan balasan. Jika konflik terlalu sedikit maka akan menghilangkan informasi yang kritis bagi keharmonisan dan pengembangan organisasi lebih lanjut.

Tugas manajer adalah mengelola konflik agar tercapainya level sedang atau optimal dimana dapat memberikan energi yang besar, keterlibatan yang tinggi, serta pertukaran informasi dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Dengan berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Robbins diatas maka dapat disimpulkan bahwa konflik berhubungan dengan kinerja dan konflik dapat meningkatkan kinerja jika memang dikelola dan ditangani dengan baik.



### 1.4.1 Konsep Konflik

Istilah konflik berasal dari bahasa latin, "Com" yang berarti bersama dan "Fligere" yang berarti melanggar, menabrak, menemukan, membentur. Dengan demikian konflik merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain, karena beberapa alasan. Setiap organisasi, terlepas dari ukuran, stuktur, tujuan dan sebagainya, melibatkan individu-individu yang senantiasa dan selalu berinteraksi mencapai tujuan. Ketika interaksi yang disebut komunikasi berperan sebagai jiwa penggerak organisasi konflikpun tentu tidak dapat dielakkan (Jebarus 1999:29) sejalan dengan pendapat ini Gibson dkk (1996:428) menyatakan bahwa dalam organisasi perselisihan tidak dapat dihindari. Robbins (1994:450) menambahkan bahwa konflik adalah bagian dari kehidupan berorganisasi yang tidak dapat dihindari.

Konflik tidak selalu merugikan organisasi, dalam praktek kehidupan sehari-hari konflik sering diperlukan dan diciptakan bahkan diakui eksistensinya. Sehubungan dengan ini perlu dikatakan bahwa konflik bukan merupakan tanda kelemahan organisasi atau bukti kegagalan pemimpinnya. Hal ini dinyatakan dengan jelas oleh Pondy (dalam Indrawijaya, 2001:70) sebagai berikut:

Konflik seperti halnya rasa sakit, merupakan pertanda bahwa organisasi sedang berada dalam atau sedang berdiri di ambang kesulitan. Suatu organisasi atau sistem sosial yang berusaha menekan adanya konflik, melarang mengungkapkan pendapat, kehilangan umpan balik untuk memperbaiki diri dan menciptakan stabilitas.

Dari pendapat diatas diketahui bahwa bagi organisasi, konflik berguna sebagai peringatan bahwa organisasi sedang berada atau sedang berdiri di ambang kesulitan, sehingga organisasi yang menekan adanya konflik dan melarang adanya perbedaan tersebut berada dalam kesulitan dan akan kehilangan umpan balik untuk memperbaiki diri dan menciptakan stabilitas. Jadi tidak semua konflik itu disfungsi atau merugikan organisasi tetapi ada juga konflik yang fungsional atau berguna bagi organisasi.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Gibson dkk (1996:439) bahwa konflik dapat mempunyai dampak positif atau negatif terhadap kinerja organisasi, tergantung bagaimana konflik tersebut dikelola dan ditangani. Pendapat ini



didukung pula oleh Handoko (1998:347) yang mengemukakan bahwa, konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau pengganggu. Pelaksanaan kegiatan organisasi tergantung bagaimana konflik tersebut ditangani. Jadi fungsional tidaknya konflik yang terjadi dalam suatu organisasi tergantung pada pengelolaan atau penanganannya.

Handoko (1995:346) menyatakan bahwa konflik adalah “segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak”. Konflik organisasi (organizational conflict) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota – anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul dari 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 dan persepsi.

Sedangkan pengertian konflik menurut Robbins (1994:451) sebagai berikut :

Konflik adalah suatu usaha dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan usaha-usaha B dengan sebetulnya usaha untuk menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usahanya untuk mencapai tujuannya dalam meneruskan kepentingan-kepentingannya.

Konflik dalam perkembangannya mengalami perubahan pandangan seperti yang dikemukakan oleh Robbins (1996:126) sebagai berikut:

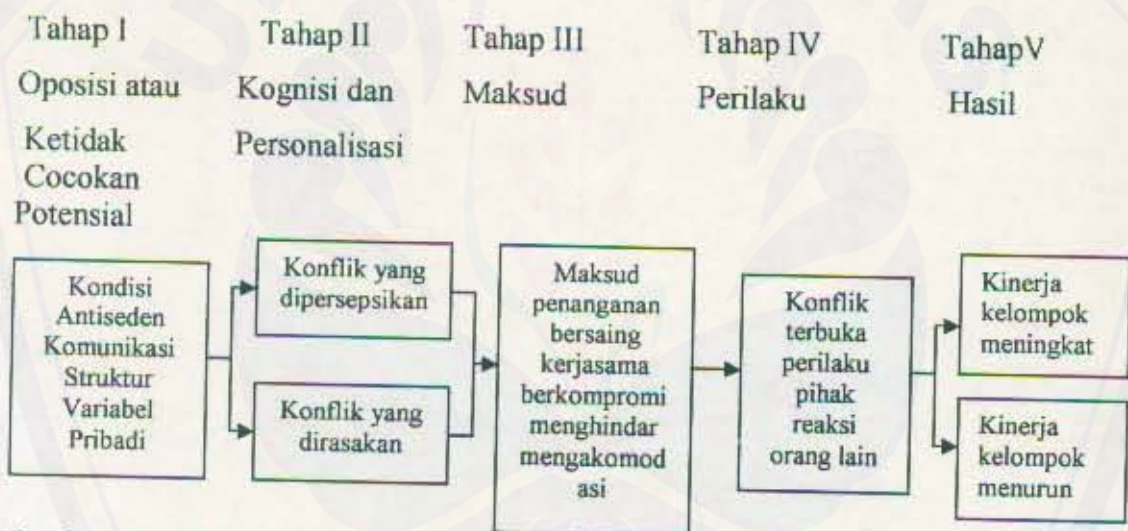
Pandangan lama tentang konflik disebut sebagai pandangan tradisional, dan pandangan baru disebut sebagai pandangan interaksionist, juga terdapat pandangan hubungan manusia terhadap konflik. Tapi secara garis besar ada dua pandangan yakni pandangan tradisional dan pandangan interaksionist.

-Pandangan tradisional : pada pandangan ini konflik dipandang sebagai suatu hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurangnya keternukaan dan kepercayaan antara orang-orang dan kegagalan manager untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi bawahan. Pandangan ini berkeyakinan bahwa konflik harus dihilangkan karena konflik telah terlanjur dikaitkan dengan suatu hal yang berarti kemarahan ,agresivitas,pertentangan baik fisik atau perkataan kasar.

- Pandangan hubungan manusia : pandangan ini berkeyakinan bahwa konflik adalah suatu hasil yang pasti terjadi dan merupakan suatu kewajaran didalam sebuah organisasi sehingga tidak semua konflik merugikan dan harus dihindari.

- Pandangan interaksionist : pandangan ini berkeyakinan bahwa konflik tidak hanya suatu kekuatan positif tetapi juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja dengan efektif.

Dari pendapat Robbins diatas dapat dikatakan bahwa konflik merupakan proses dimana sebuah usaha dibuat dengan sengaja oleh seseorang atau suatu unit organisasi untuk menghalangi pihak lain mencapai tujuannya. Proses tersebut dapat digambarkan melalui Model Proses Konflik oleh Robbins sebagai berikut :



Sumber : Robbins (dalam Perilaku Organisasi, 1996:127, Jakarta, Prenhalindo)

Dari model konflik organisasi diatas dapat diketahui bahwa konflik dalam suatu organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses. Proses konflik tersebut terdiri dari lima tahap, yaitu oposisi atau ketidakcocokan potensial, kognisi dan personalisasi, maksud, perilaku, hasil.



## TAHAP I: Oposisi atau ketidakcocokan potensial

Langkah pertama dalam konflik adalah kondisi yang menciptakan kesempatan untuk munculnya konflik itu. Kondisi di pandang sebagai kasus atau sumber konflik dapat dikategorikan dalam tiga kategori umum yaitu:

### 1. Komunikasi

Suatu tujuan riset menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan bisingan dalam saluran komunikasi semuanya merupakan penghalang terhadap komunikasi dan anteseden yang potensial bagi konflik. Riset manunjukkan lebih lanjut suatu penemuan yang mengejutkan: potensial untuk konflik meningkat bila terlalu sedikit komunikasi atau terlalu banyak. Selanjutnya saluran yang dipilih untuk komunikasi dapat merangsang oposisi. Proses penyaringan yang terjadi jikainformasi dilewatkan diantara anggota- anggota dan penyimpangan komunikasi dari saluran formal atau yang sudah ditetapkan sebelumnya, menawarkan kesempatan yang potensial bagi timbulnya konflik

### 2. Struktur

Digunakan istilah struktur, dalam konteks ini mencakup variabel seperti ukuran derajat, spesialisasi dalam tugas yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan jurudikasi, kecocokan anggota-tujuan, gaya kepemimpinan, sistem imbalan dan derajat ketergantungan kelompok. Riset menunjukkan bahwa ukuran dan spesialisasi bertindak sebagai kekuatan untuk merangsang konfli. Makin besar kelompok dan makin terspesialisasi kegiatannya, makin besar kemungkinan terjadinya konflik.

### 3. Variabel pribadi

Bukti menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya: individu yang sangat otoriter dan dogmatik, dan yang menunjukkan penghargaan yang rendah, mendorong ketika konflik potensial dan yang paling penting adalah sistem nilai yang berbeda.

Berdasarkan dari uraian Robbins diatas dapat diketahui bahwa sumber konflik berasal dari komunikasi, struktur dan variabel pribadi hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Handoko (2001:345) bahwa konflik timbul dari komunikasi, stuktur dan variabel pribadi.

#### TAHAP II: Kognisi dan personalisasi

Jika kondisi-kondisi yang telah disebutkan dalam tahap kesatu mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan oleh satu pihak, maka potensial untuk oposisi atau ketidakcocokan menjadi teraktual dalam tahap kedua. Kondisi anteseden hanya dapat mendorong ke konflik bila satu pihak atau lebih dipengaruhi oleh, dan sadar akan adanya konflik tersebut.

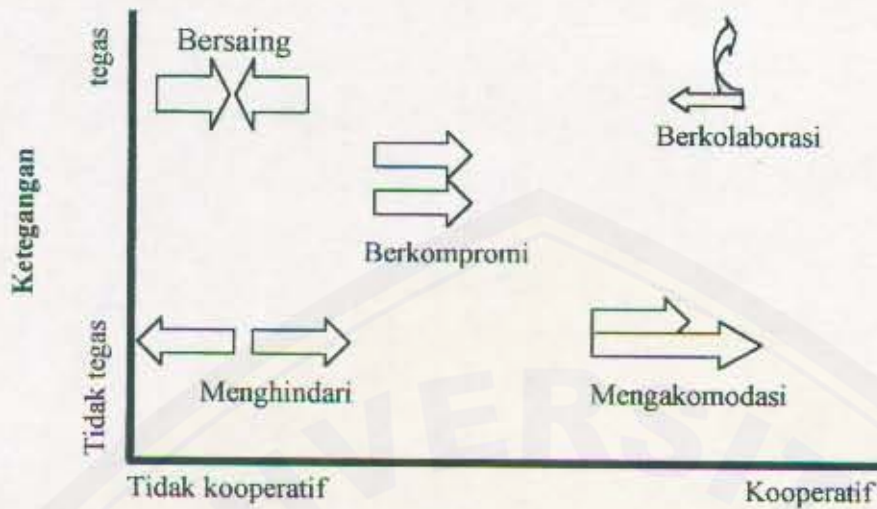
Suatu konflik dipersepsikan bukanlah itu berarti dipribadikan (dipersonalkan). Konflik harus dirasakan oleh pihak-pihak yang terlibat secara emosional, bahwa pihak-pihak yang mengalami kecemasan, ketegangan, frustrasi, atau permusuhan.

#### TAHAP III: Maksud

Maksud (intensi) berada diantara persepsi dan emosi orang dan perilaku terang-terangan mereka. Maksud merupakan keputusan untuk bertindak dalam suatu acara tertentu.

Dengan menggunakan dua dimensi: kekooperatifan (derajat sejauh mana satu pihak mengupayakan memenuhi, pihak yang lain) dan ketegasan (sampai tingkat mana satu pihak berupaya memenuhi kepentingannya sendiri). Dapat diidentifikasi lima maksud penanganan konflik: bersaing (tegas dan tidak kooperatif), berkolaborasi (tegas dan kooperatif), menghindar (tidak tegas dan kooperatif), mengakomodasi (tidak tegas dan kooperatif), dan berkompromi (tengah –tengah dalam hal ketegasan dan kooperatif). Maksud penanganan konflik tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :





**Kekooperatifan**  
Dimensi Konflik - Maksud Penanganan

Sumber : K. Thomas (dalam Robbins, 1996:130)

**Keterangan:**

1. bersaing, bila seseorang berusaha memenuhi kepentingannya sendiri, tidak peduli dampaknya terhadap pihak-pihak lain, berupaya meyakinkan pihak lain bahwa pendapat anda benar.
2. berkolaborasi, bila pihak-pihak dalam konflik masing- masing berhasrat untuk memenuhi sepenuhnya kepentingan dari semua pihak, mempunyai kooperasi dan pencarian hasil yang bermanfaat secara timbal balik. Dalam berkolaborasi, maksud dari pihak-pihak adalah memecahkan masalah dengan memperjelas perbedaan bukannya dengan mengakomodasikan berbagai sudut pandangan.
3. menghindari, seseorang mengakui suatu konflik ada dan ingin menarik diri dari dalamnya atau menekannya.
4. mengakomodasi, bila satu pihak berusaha untuk memuaskan seorang lawan itu diatas kepentingannya sendiri.
5. berkompromi, bila tiap pihak dalam konflik itu berusaha melepaskan sesuatu, terjadilah sharing, menghasilkan suatu hasil yang kompromis. Dalam berkompromi tidak ada pemenang atau pecundang yang jelas. Sebaliknya ada kesediaan untuk menjatah obyek konflik itu menerima baik suatu pemecahan yang memberikan kepuasan, tidak sepenuhnya dari kepentingan kedua belah

pihak oleh karena itu karakteristik yang khas pada kompromi adalah tiap pihak bermaksud untuk melepaskan (menyerahkan) sesuatu.

Maksud-maksud memberikan garis panduan bagi pihak –pihak dalam suatu konflik. Menurut Robbins (1996:151) dalam menghadapi suatu konflik tidak boleh mengandalkan bahwa satu maksud penanganan konflik akan selalu menjadi yang terbaik, tetapi harus memilih satu maksud yang sesuai untuk situasi itu. Berikut ini beberapa garis panduan untuk menangani konflik:

1. Gunakan persaingan bila tindakan cepat dan tegas itu fatal, mengenai isu penting, dimana tindakan tidak populer itu perlu dilaksanakan (dalam pemotongan biaya, memaksakan aturan yang tidak populer, disiplin); mengenai isu yang fatal bagi kesejahteraan; dan melawan orang-orang yang memanfaatkan perilaku yang tidak kompetitif.
2. Gunakan kolaborasi untuk menemukan pemecahan integratif bila kedua perangkat kepentingan terlalu penting untuk dikompromiskan, bila sasarannya adalah belajar; menyatukan wawasan-wawasan dari orang-orang dengan perspektif yang berlainan; untuk memperoleh komitmen dengan memasukkan kepentingan kedalam suatu konsensus; dan untuk bekerja lewat perasaan yang telah mengganggu hubungan.
3. Gunakan penghindaran bila ada isu yang sepele atau ada isu yang mendesak; bila ada peluang yang terpenuhinya kepentingan; bila gangguan potensial lebih dari mengimbangi manfaat suatu pemecahan; membiarkan orang-orang mendingin dan memperoleh kembali perspektif; bila pengumpulan informasi mengatinkan keputusan yang segera; bila orang lain dapat memecahkan konflik dengan lebih efektif; dan bila isu tampak menyinggung atau bersifat gejala dari isu-isu lain.
4. Gunakan akomodasi bila ada kekeliruan dan kemungkinan ada pendirian yang lebih baik untuk didengar dengan tujuan untuk belajar dan untuk menunjukkan kewajaran; bila isu lebih penting bagi orang lain dan untuk memuaskan orang lain serta memelihara kerja sama; untuk membina kredit sosial untuk isu-isu kelak; untuk meminimalkan kerugian bila



dikalahkan atau kalah; bila keserasian dan kemantapan teristimewa penting; dan untuk memungkinkan bawahan berkembang dari kekeliruan.

5. Gunakan kompromis bila tujuan penting tetapi tidak layak mendapatkan upaya pendekatan-pendekatan yang lebih tegas disertai kemungkinan gangguan; bila lawan dengan kekuasaan yang sama berkomitmen terhadap tujuan-tujuan yang secara timbal balik eksklusif; untuk mencapai penyelesaian sementara terhadap isu yang rumit; untuk sampai pada pemecahan yang bijaksana karena tekanan waktu; dan sebagai sesuatu cadangan bila kolaborasi atau persaingan berhasil.

Berdasarkan uraian Robbins diatas, maksud penanganan merupakan keputusan untuk bertindak dalam menghadapi suatu konflik. Penanganan konflik menurut Robbins antara lain dengan bersaing, kolaborasi, menghindar, akomodasi, kompromi. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Sondang (1997:184) yang menyatakan bahwa terdapat lima bentuk penanganan konflik yang dapat digunakan yaitu: bersaing, kolaborasi, menghindar, akomodasi, dan kompromi.

#### TAHAP IV: Perilaku

Tahap perilaku menyangkut pernyataan, tindakan, dan reaksi yang dibuat oleh pihak-pihak yang berkonflik. Perilaku konflik ini biasanya secara terang-terangan berupaya untuk melaksanakan maksud-maksud tiap pihak, tetapi perilaku ini mempunyai suatu kualitas rangsangan yang secara terpisah dari maksud-maksud. Sebagai hasil salah satu perhitungan atau tindakan yang tidak terampil, kadang kala perilaku terang-terangan menyimpang dari maksud-maksud yang orisinal.

#### TAHAP V: Hasil

Jalinan anti reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi. Hasil ini dapat fungsional, dalam arti konflik itu menghasilkan suatu perbaikan kinerja kelompok, atau disfungsional dalam merintangki kinerja.

Dengan mempertimbangkan pendapat yang dikemukakan oleh Robbins diatas maka penulis menjadikan komunikasi, struktur, dan variabel pribadi sebagai ukuran untuk mengukur tingkat konflik yang terjadi dan lima penanganan konflik yaitu bersaing, kolaborasi, akomodasi, menghindar dan kompromi sebagai indikator penanganan konflik.

#### 1.4.2 Konsep Kinerja Pegawai

Pegawai atau karyawan dalam organisasi formal mempunyai peranan yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian harus diusahakan agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kinerja yang dari para bawahan melalui pelaksanaan tugas-tugas pekerjaannya.

Kinerja menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2002:78) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja memengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.

Tentang istilah kinerja, Mangkunegara (2000:67), menjelaskan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tujuannya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan Lembaga Administrasi Negara (dalam Sedarmayanti 2001:65) mendefinisikan kinerja adalah :

Sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dan mencakup masukan (*input*), keluaran (*out put*), dan hasil (*result/out come*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impact*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ukuran kinerja tersebut mencakup kualitas dan kuantitas dari hasil kerja itu sendiri.

Hal ini senada dengan pendapat dari Stoner dan Wankel (1986:32) yang menyatakan bahwa kinerja ini dapat diukur melalui kuantitas dan kualitas



pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok, atau organisasi. Tentang kuantitas dan kualitas kerja Wilson dan Heyel mengemukakan sebagai berikut:

a. Kualitas Kerja

Yaitu *quality of work consider how well we does what he does, accurancy, completeness*. Artinya kualitas itu menunjukkan bagaimana sebaiknya ia berbuat, apa yang ia kerjakan yang meliputi ketepatan, kerapian dan kelengkapan. Kualitas menunjukkan sejauh mana partisipasi dan mutu kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dapat diketahui dari : ketepatan, kelengkapan, dan kerapian pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya yang sesuai dengan petunjuk dan waktu yang telah ditentukan.

b. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja (*quantity of work*) yaitu "*quantity of work consider amount of workperformed periods*". Artinya bahwa kuantitas kerja tersebut menunjukkan berapa tugas-tugas yang dapat diselesaikan dalam waktu tertentu. Kuantitas disini menunjukkan jumlah tugas yang dapat dilaksanakan seorang pegawai dalam waktu tertentu dan dapat dilaksanakan seorang pegawai dalam waktu tertentu dan dapat diketahui dari: penggunaan waktu tertentu dan banyaknya waktu dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka penulis mengambil indikator Kuantitas dan kualitas untuk mengukur kinerja pegawai.

### 1.5 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pernyataan yang bersifat sementara dan merupakan suatu rumusan yang menyatakan harapan dari penulis tentang dua variabel dimana akan memberikan suatu kepastian terhadap dasar pemikiran yang telah dituangkan dalam hubungan tersebut.

Menurut Surakhmat (1994:39), "Hipotesis adalah perumusan jawaban sementara terhadap sesuatu soal, yang dimaksudkan sebagai tuntutan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya. Hipotesis ini dijabarkan atau ditarik dari postulat-postulat, dan hipotesis tersebut tidak perlu selalu merupakan jawaban yang dianggap mutlak benar atau yang harus dapat dibenarkan oleh penyelidik, walaupun selalu dapat diharapkan terjadi demikian".

Menurut Sugiyono (2001:42), terdapat dua macam hipotesis penelitian yaitu hipotesis kerja dan hipotesis nol. Hipotesis kerja dinyatakan dalam kalimat positif dan hipotesis nol dinyatakan dalam kalimat negatif.

Berdasarkan pendapat diatas, maka hipotesis yang penulis ajukan adalah:

$H_0$  : Tidak ada hubungan antara penanganan konflik dengan kinerja pegawai

$H_a$  : Ada hubungan antara penanganan konflik dengan kinerja pegawai.



## 1.6 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan salah satu cara dan langkah untuk menguji hipotesis, sebab definisi operasional merupakan petunjuk dalam pengukuran variable. Definisi operasional dimaksudkan untuk mempermudah pengukuran masing-masing variable berdasarkan kenyataan empiris yang berada di lapangan. Menurut Singarimbun dan Effendi (1989:46) menyatakan bahwa “definisi operasional adalah unsure penelitian yang memberitahukan cara mengukur suatu variabel”.

Sedangkan menurut Koentjoroningrat (1985:23) menyatakan sebagai berikut :

Definisi operasional tidak lain daripada mengubah konsep-konsep yang berupa konstrak itu, dengan kata-kata yang membenarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati dan yang dapat diuji serta ditentukan kebenarannya oleh orang lain.

Jadi yang dimaksud dengan definisi operasional adalah penjabaran konsep-konsep-konsep yang telah ditentukan sebagai variabel ke dalam pengertian yang lebih konkrit dan dapat diukur. Untuk pengukuran variabel yang terdiri dari indikator akan diberi skor antara 1 – 3 atas item-item dari masing-masing indikator yang merupakan nilai atas jawaban responden. Adapun kriteria penilaian menurut Sugiyono (2001:74) adalah sebagai berikut :

- a. Apabila responden menjawab a diberi skor 3
- b. Apabila responden menjawab b diberi skor 2
- c. Apabila responden menjawab c diberi skor 1

### 1.6.1 Operasionalisasi Kondisi Konflik

Konflik adalah suatu proses dimana sebuah usaha dibuat secara sengaja oleh seseorang atau suatu unut organisasi untuk menghadapi pihak lain yang menghasilkan kegagalan pencapaian dari tujuan pihak lain tersebut. Proses tersebut diawali dengan adanya kondisi anteseden yang menciptakan kesempatan untuk munculnya konflik. Kondisi ini, (yang dapat dipandang sebagai kasus atau sumber konflik) telah dimampatkan dalam tiga kategori umum yaitu: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi. Kondisi tersebut diatas baru dapat menimbulkan



konflik jika pihak-pihak yang terlibat dalam pertentangan sadar dan merasakan akan eksistensi kondisi anteseden tersebut.

Berdasarkan keterangan diatas maka kondisi konflik dapat diukur dengan indikator- indikator sebagai berikut:

#### 1. Komunikasi

Suatu tinjauan riset bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan bisingan dalam saluran komunikasi semuanya merupakan pemnghalang terhadap komunikasi dan kondisi yang enteseden yang potensial bagi konflik. Ukuran yang digunakan adalah:

- a. Adanya salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat atau bahasa yang sulit dimengerti dalam penyelesaian tugas dan pekerjaan pegawai
- b. Adanya kebisingan dalam saluran komunikasi sehingga terjadi penyimpangan dalam pemberian informasi diantara pegawai.
- c. Adanya terlalu banyak atau terlalu sedikit komunikasi yang mengakibatkan kelebihan atau kekurangan informasi mengenai tugas dan pekerjaan pegawai

#### 2. Struktur

Digunakan istilah struktur dalam konteks ini mencakup variabel seperti ukuran, derajat spesialisasi dalam tugas yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan jurisdiksi, kecocokan anggota tujuan, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan, antara kelompok-kelompok. Ukuran yang digunakan adalah :

- a. jumlah anggota dalam tiap unit organisasi terlalu besar atau terlalu kecil
- b. adanya spesialisasi dalam tugas yang diberikan pada pegawai.
- c. kurang adanya kejelasan jurisdiksi atau tanggung jawab dalam setiap tindakan pegawai
- d. adanya perbedaan tujuan pada tiap-tiap organisasi.
- e. adanya pengamatan ketat dan teru-menerus oleh pimpinan terhadap perilaku karyawan.
- f. adanya partisipasi yang tinggi dari pegawai dalam pengambilan keputusan
- g. kuramg adanya keadilan dalam pemberian imbalan terhadap pegawai



- h. adanya saling ketergantungan pada tiap-tiap unit organisasi dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.
- i. adanya persaingan dalam memperebutkan sumber daya yang terbatas, misalnya; dana, peralatan kantor dan teknologi.

### 3. Variabel pribadi

Kategori terakhir sumber-sumber konflik yang potensial adalah faktor-faktor pribadi. Faktor ini mencakup sistem nilai individual tiap orang dan karakteristik kepribadian yang menyebabkan idiosinkrasi (kekhasan) dan perbedaan individual. Ukuran yang digunakan adalah

- a. Adanya ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi pegawai dengan perilaku yang diperankan pada jabatan yang diembannya
- b. Adanya perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi pegawai.
- c. Adanya tipe kepribadian tertentu, misalnya individu yang sangat otoriter dan dogmatik yang menunjukkan penghargaan yang rendah pada pegawai.

### 1.6.2 Operasionalisasi Penanganan Konflik (Variabel X)

#### 1. Bersaing

- a. Pimpinan memaksakan tindakan yang tidak populer (tapi perlu), misalnya pemotongan biaya, penegakan disiplin dan memaksakan aturan yang tidak populer
- b. Pemimpin melawan atau menentang orang atau pegawai yang memanfaatkan perilaku tidak kompetitif, misalnya pegawai yang apatis dan tidak tanggap kebutuhan akan perubahan dan inovasi
- c. Pimpinan membuat orang atau pegawai yang melakukan kesalahan mengakui atau menerima untuk disalahkan

#### 2. Kolaborasi

- a. Pimpinan mengupayakan pemecahan menang-menang (win-win solution) yang memungkinkan tujuan kedua belah pihak yang berselisih sepenuhnya tercapai.

- b. Pimpinan mengusahakan suatu kesimpulan yang memasukkan wawasan yang benar dari kedua belah pihak atau menyatukan wawasan-wawasan dari orang-orang dengan perspektif yang berlainan.
3. Menghindar
    - a. Pimpinan membiarkan orang atau pegawai yang terlibat dalam perselisihan mendingin dan memperoleh kembali perspektif.
    - b. Pimpinan membiarkan orang atau pegawai lain yang dapat memecahkan perselisihan dengan lebih efektif.
  4. Mengakomodasi
    - a. Pimpinan memaafkan orang atau pegawai yang melakukan kesalahan atau pelanggaran agar orang atau pegawai tersebut dapat berkembang atau belajar dari kesalahan itu.
    - b. Pimpinan mendukung pendapat orang atau pegawai lain meskipun berkeberatan akan hal itu.
    - c. Pimpinan bersedia mengorbankan tujuan pribadi sehingga tujuan pihak lain dapat terpenuhi.
  5. Kompromi
    - a. Pimpinan bersedia menerima sebagian tuntutan atau pegawai lain
    - b. Pimpinan bersedia menerima sebagian kesalahan dari suatu pelanggaran yang dilakukan oleh orang lain
    - c. Pimpinan bersedia mengakui sebagian kesepakatan terhadap suatu titik pandang yang spesifik, misalnya tentang cara terbaik dalam mencapai tujuan organisasi.

### 1.6.3 Operasionalisasi Kinerja Pegawai (Variabel Y)

Tentang istilah kinerja, Mangkunegara (2000:67), menjelaskan bahwa: Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tujuannya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.



Sedangkan Lembaga Administrasi Negara (dalam sedarmayanti 2001:65) mendefinisikan ukuran kinerja adalah :

Sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dan mencakup masukan (input), keluaran (out put), dan hasil (result/out come), manfaat (benefit), dan dampak (impact). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ukuran kinerja tersebut mencakup kualitas dan kuantitas dari hasil kerja itu sendiri.

Hal ini senada dengan pendapat dari Stoner dan Wankel (1986:32) yang menyatakan bahwa kinerja ini dapat diukur melalui kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok, atau organisasi. Tentang kualitas dan kuantitas kerja Wilson dan Heyel mengemukakan sebagai berikut:

### **1. Kualitas Kerja**

Yaitu *quality of work consider how well we does what he does, accurancy, completenes*. Artinya kualitas itu menunjukkan bagaimana sebaiknya ia perbuat, apa yang ia kerjakan yang meliputi ketepatan, keraoian dan kelengkapan. Kualitas menunjukkan sejauh mana partisipasi dan mutu kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dapat diketahui dari : ketepatan, kelengkapan, dan kerapian pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya yang sesuai dengan petunjuk dan waktu yang telah ditentukan. Dengan demikian ukuran yang di pergunakan adalah

- a. Ketepatan dalam pelaksanaan tugas oleh pegawai
- b. Kelengkapan dalam pelaksanaan tugas oleh pegawai
- c. Kerapian dalam pelaksanaan tugas oleh pegawai.

### **2. Kuantitas Kerja**

Kuantitas kerja (*quantity of work*) yaitu "*quantity of work consider amount of workperformed periods*". Artinya bahwa kuantitas kerja tersebut menunjukkan berapa jumlah tugas- tugas yang dapat diselesaikan dalam waktu tertentu. Kuntitas disini menunjukkan jumlah tugas yang dapat dilaksanakan seorang pegawai dalam waktu tertentu dan dapat diketahui dari : penggunaan waktu tertentu dan banyaknya waktu dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian ukuran yang dapat dipergunakan adalah:



- a. Banyaknya tugas yang dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan
- b. Banyaknya tugas yang dapat diselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.

### 1.7 Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan langkah-langkah operasional yang dilakukan dalam suatu penelitian untuk mewujudkan tujuan penelitian yaitu untuk memperoleh hasil yang benar, objektif dan ilmiah. pengertian metode penelitian menurut Sutrisno Hadi (1992:4) adalah sebagai berikut :

Metode riset sebagaimana yang kita kenal sekarang memberikan garis-garis yang sangat cermat dan mengajukan syarat-syarat yang sangat keras, maksudnya untuk menunjang agar pengetahuan yang dicapai suatu research dapat mempengaruhi harga ilmiah setinggi-tingginya.

Sedangkan menurut Surakhmad (1989:13) "metode penelitian merupakan cara utama yang dipergunakan untuk mencapai suatu tujuan, misalnya untuk menguji hipotesa". Dalam penelitian ini metode yang digunakan sebagai berikut :

1. Tipe penelitian
2. Metode penentuan populasi
3. Metode penentuan sampel
4. Metode pengumpulan data
5. Metode analisis data

#### 1.7.1 Tipe penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian survey, yaitu suatu metode penelitian dimana data- data hasil penelitian diperoleh secara langsung dari responden dengan menggunakan kuestioner. Pengertian survey dibatasi pada survey dimana informasi dikumpulkan dari sebagian populasi untuk mewakili seluruh populasi.

Sedangkan menurut tingkat eksplanasinya atau tingkat penjelasannya maka penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan asosiatif. Hal ini disesuaikan dengan perumusan masalah penelitian. Penelitian deskriptif dan asosiatif menurut Sugiyono (2001:6-7) yaitu: Penelitian deskriptif, berkenaan dengan variabel



variabel mandiri tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain. Penelitian asosiatif bersifat menghubungkan dua variabel atau lebih, jadi penelitian asosiatif merupakan suatu penelitian yang mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel lain.

### 1.7.2 Penentuan Populasi

Suatu penelitian yang akan dilaksanakan sebelumnya harus dilakukan penentuan wilayah atau daerah yang akan dikenakan penelitian yang disebut populasi atau univers. Palte (dalam Singarimbun dan Effendi, 1989:152) menyatakan bahwa :

Populasi atau univers adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga. Populasi dapat dibedakan pula antara populasi sampling dengan populasi sasaran. Sebagai misal, apabila kita mengambil rumah tangga sebagai sampel, sedangkan yang diteliti hanya anggota rumah tangga yang bekerja sebagai petani, maka seluruh rumah tangga dalam wilayah penelitian disebut populasi sampling, sedangkan seluruh petani dalam wilayah penelitian disebut populasi sasaran.

Berdasarkan pendapat diatas maka dalam penelitian ini populasi samplingnya adalah seluruh karyawan Perum Perhutani KPH Jember yang berjumlah 432 orang. Sedangkan populasi sasarannya adalah karyawan di Kantor KPH yang berjumlah 82 orang.

### 1.7.3 Penentuan Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diharapkan bisa mewakili dari populasi secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan pendapat Koentjaraningrat (1997:115) bahwa, "Sampel merupakan bagian-bagian keseluruhan atau populasi menjadi objek sesungguhnya dari penelitian".

Walaupun dalam realitasnya sampel tidak ada ketentuan dari segi jumlah dan perbandingannya, akan tetapi sampel yang paling tepat harus dapat menggambarkan sifat dan karakteristik dari populasi itu sendiri. Lebih lanjut

Singarimbun dan Effendi mengatakan bahwa suatu metode pengambilan sampel yang ideal harus memenuhi syarat-syarat:

1. Dapat menghasilkan gambaran yang dapat dipercaya dari seluruh populasi;
2. Dapat menentukan presisi dari hasil penelitian dengan menentukan taksiran yang diperoleh;
3. Sederhana sehingga mudah untuk dilaksanakan;
4. Dapat memberikan keterangan sebanyak mungkin dengan biaya yang serendah-rendahnya.

Atas dasar pendapat tersebut maka sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *proportional random sampling*, maksudnya sampel penelitian diambil secara acak, tetapi masih memperhatikan besar kecilnya anggota sub populasi. Dengan demikian pada sub populasi yang mempunyai anggota yang lebih banyak pula. Begitu juga sebaliknya pada sub populasi dengan jumlah anggota yang lebih kecil, maka akan mendapat wakil yang lebih kecil.

Mengenai besar kecilnya sampel yang harus diambil, Ida Bagus Mantra (1987:34) mengemukakan bahwa :

Besarnya sampel yang harus diambil untuk mendapatkan data representatif beberapa peneliti menyatakan bahwa besarnya sampel tidak boleh kurang dari 10% tetapi ada juga ahli yang menyatakan sampel minimal 5% dari jumlah elementer suatu populasi.

Berdasarkan pendapat tersebut, penulis telah menentukan besarnya sampel 30 orang dan berarti  $30/432 \times 100\% = 6,94\%$ . Hal ini sudah melebihi 5%. Sehingga dapat dikatakan bahwa sampel yang diambil sudah mewakili dari jumlah populasi yang tersedia. Dibawah ini adalah tabel distribusi pengambilan sampel



Tabel 4. Data Pengambilan Sampel Secara Random Sampling Proportional

No.	Bagian	Populasi	Perhitungan	Sampel
1.	Ajun Jember selatan	1	$1/82 \times 30 = 0,5$	1
2.	Ajun jember utara	1	$1/82 \times 30 = 0,5$	1
3.	Ajun TU	1	$1/82 \times 30 = 0,5$	1
4.	Ajun TKU	1	$1/82 \times 30 = 0,5$	1
5.	Keuangan	8	$8/82 \times 30 = 2,9$	3
6.	Kepegawaian	9	$9/82 \times 30 = 3,3$	3
7.	Hasil Hutan	9	$9/82 \times 30 = 3,3$	3
8.	TU Umum	13	$13/82 \times 30 = 4,7$	4
9.	Perencanaan	6	$6/82 \times 30 = 2,1$	2
10.	Tanaman	2	$2/82 \times 30 = 0,7$	1
11.	Produksi	2	$2/82 \times 30 = 0,7$	1
12.	Humas dan Agraria	3	$3/82 \times 30 = 1,1$	1
13.	Data dan Pelaporan	3	$3/82 \times 30 = 1,1$	1
14.	Teknik Bangunan dan instalasi	12	$12/82 \times 30 = 4,4$	4
15.	Penyuluh Hutan	3	$3/82 \times 30 = 1,1$	1
16.	Penguji	3	$3/82 \times 30 = 1,1$	1
17.	Kring	5	$5/82 \times 30 = 1,8$	1
Jumlah		82		30

#### 1.7.4 Metode Pengumpulan data

Pengumpulan data merupakan langkah yang harus dilakukan dalam penelitian untuk mendapatkan informasi data yang dapat menjelaskan permasalahan penelitian. Menurut Sudjana (1992:4) "data adalah keterangan atau ilustrasi mengenai sesuatu hal bisa berbentuk kategori atau bisa berbentuk bilangan".

Adapun teknik-teknik dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut :

1. Teknik Dokumentasi
2. Teknik Interview
3. Teknik Kuesioner
4. Teknik observasi

##### 1.7.4.1 Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang menggunakan dokumen, surat-surat, arsip-arsip yang diambil dari lokasi penelitian yang digunakan sebagai sarana memperoleh data. Menurut Koentjoroningrat (1986:161) menyatakan bahwa "pada umumnya data yang tercantum dalam berbagai dokumen itu merupakan satu-satunya alat untuk mempelajari masalah-masalah tertentu antara lain karena tidak dapat diobservasi lagi dan tidak dapat diingat lagi". Dengan demikian dokumen merupakan teknik pengumpulan data sekunder dengan mencatat langsung data yang ada atau tersedia pada instansi atau kantor yang menjadi obyek penelitian. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari dokumen data statistik dan literatur-literatur yang ada hubungannya dengan penelitian ini atau data primer yang diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau pihak lain.

##### 1.7.4.2 Teknik Interview

Menurut Koentjaraningrat (1990 : 24), yang dimaksud dengan interview adalah mencakup cara yang dipergunakan seseorang untuk tujuan tugas tertentu yang mencoba untuk mendapatkan keterangan atau pendapat secara lisan dari



responden dengan bercakap-cakap dan berhadapan muka dengan orang itu. Sehingga dalam interview ini melibatkan dua pihak yang secara tidak langsung akan membantu peneliti untuk mendapat tambahan data primer dan sekunder.

#### 1.7.4.3 Teknik kuesioner

Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan tertulis (kuesioner) yang harus diisi oleh responden, seperti yang dikemukakan oleh Koentjaraningrat (1997:125) sebagai berikut :

Kuesioner adalah suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai sesuatu hal atau sesuatu bidang. Dengan demikian kuesioner adalah daftar pertanyaan untuk memperoleh data berupa jawaban-jawaban dari responden atau orang-orang yang menjawab.

Ada beberapa bentuk kuesioner menurut Nawawi-Martin (1992:21-26) yaitu :

1. Kuesioner dengan pertanyaan tertutup
  - a. Bentuk force choice item
  - b. Bentuk multiple choice item
  - c. Bentuk uraian singkat
2. Kuesioner dengan pertanyaan bebas
3. Kuesioner dengan pertanyaan terbuka
4. Kuesioner dengan jawaban singkat

Dalam penelitian ini digunakan bentuk kuesioner dengan pertanyaan tertutup yang jenisnya "multiple choice item", maksudnya bahwa pada setiap pertanyaan kuesioner sudah terdapat jawaban yang harus dipilih responden. Sesuai dengan sampel yang diambil dalam penelitian ini maka kuesioner diperuntukkan bagi 30 responden.

#### 1.7.4.4 Teknik Observasi

Teknik observasi merupakan teknik pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena – fenomena yang akan diselidiki. Seperti yang dikemukakan oleh Hadi (1995:198), adalah sebagai berikut :

Metode ilmiah observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis terhadap fenomena –fenomena yang akan diselidiki. Dalam arti luas observasi sebenarnya tidak hanya terbatas pada pengamatan yang dilakukakn baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam penelitian ini digunakan teknik observasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Observasi secara tidak langsung yaitu melalui kuestioner. Sedangkan observasi langsung yaitu melalui pengamatan dan pencatatan secara langsung terhadap fenomena – fenomena yang ada pada kantor KPH Perum Perhutani KPH Jember.

### 1.7.5 Analisis Data

Dalam suatu penelitian ada dua macam metode analisa data yaitu analisa kualitatif dan analisa kuantitatif. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Wigyosoebroto (dalam Koentjaraningrat, 1990:269) sebagai berikut :

Sesungguhnya analisis itu dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu kualitatif dan kuantitatif. Perbedaan ini sangat tergantung pada sifat data yang dikumpulkan oleh si peneliti. Apabila data yang dikumpulkan hanya sedikit, yang bersifat monografis atau kasus-kasus (sehingga tidak dapat disusun ke dalam struktur klasifikasitoris) maka analisisnya pasti analisa kualitatif. Lain halnya jika data yang dikumpulkan itu besar dan mudah diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori dan oleh karenanya berstruktur, maka dalam hal demikian analisa kuantitatiflah yang jelas harus dikerjakan.

Metode yang digunakan adalah :

- a. Analisa deskriptif dengan menggunakan tabel-tabel frekwensi untuk mendeskripsikan kondisi konflik, penanganan konflik, dan kinerja pegawai.
- b. Korelasi Rank spearman untuk menganalisis hubungan antara penanganan konflik dan kinerja pegawai.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dalam penelitian ini digunakan analisa kuantitatif. Adapun ciri analisa kuantitatif adalah dapat dinilai dengan menggunakan angka. Setelah data terkumpul, maka dianalisa dengan



menggunakan statistik non parametik yakni dengan menggunakan alat uji atau rumus korelasi Rank Spearman, adapun rumusnya adalah :

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N di^2}{N^3 - N}$$

(Sidney Siegel, 1994:225)

Dimana,

rs : Koefisien korelasi

N : Jumlah responden

di : Perbedaan selisih antar jenjang

Jika terdapat rank kembar maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$r_s = \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - \sum di^2}{2\sqrt{(\sum X^2)(\sum Y^2)}}$$

Dimana :

$$\sum X^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum T_x$$

$$\sum Y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum T_y$$

(Sidney Siegel, 1994:252)

Selanjutnya untuk mencari  $T_x$  dan  $T_y$  dapat menggunakan rumus sebagai berikut :

$$T_x = \frac{t^3 - t}{12} \quad T_y = \frac{t^3 - t}{12}$$

Keterangan :

$T_x$  : Faktor korelasi pada rank kembar pada variabel X

$T_y$  : Faktor korelasi pada rank kembar pada variabel Y

$t$  : jumlah variasi nilai kembar (banyaknya observasi yang berangka sama pada suatu ranking)

Selanjutnya apakah observasi  $r_s$  memberikan petunjuk adanya korelasi atau tidak, maka dapat dilakukan langkah sebagai berikut :

1. Membandingkan  $r_s$  hitung dengan nilai  $r_s$  pada  $N$  subyek (pada tabel nilai kritis). Apabila harga observasi  $r_s$  lebih besar harga nilai kritis maka dapat dikatakan bahwa antara variabel tersebut terdapat korelasi.
2. Untuk menguji hasil yang diperoleh gunakan rumus sebagai berikut :

$$t = r_s \sqrt{\frac{N - 2}{t - r_s^2}}$$

(Sidney Siegel, 1994:263)

Untuk  $t$ -test digunakan taraf signifikansi sebesar 0,05 yang berarti taraf kepercayaannya adalah 95 %, sehingga apabila  $t$  hitung lebih besar dari nilai tabel, maka  $H_0$  ditolak begitu juga sebaliknya.

Fungsi  $r_s$  menurut Siegel (1997:250) adalah ukuran asosiasi yang menuntut kedua variabel diukur sekurang-kurangnya dalam skala ordinal sehingga aspek-aspek atau individu yang dipelajari dapat di ranking dalam dua rangkaian berturut-turut.

Selain membuktikan hipotesis dalam penelitian ini, penulis juga akan menganalisa data yang diperoleh dengan analisis deskriptif dengan tujuan untuk mengetahui pada tingkat sejauh mana hipotesis diterima atau ditolak . Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$\frac{\text{score nyata responden}}{\text{score maksimal responden}} \times 100\%$$



## II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN

### 2.1 Pengantar

Deskripsi daerah penelitian merupakan gambaran mengenai lokasi atau daerah tempat penelitian itu dilakukan. Daerah yang dijadikan tempat untuk mengadakan penelitian di sini adalah Kantor Perum Perhutani Kesatuan Pemangkuan Hutan Jember.

Dengan memperhatikan daerah penelitian akan membantu peneliti dalam memahami situasi, kondisi, program kerja, permasalahan yang dihadapi yang akan memudahkan pula bagi pengumpulan informasi dan data-data dalam kegiatan penelitian.

Sedangkan gambaran secara keseluruhan mengenai daerah penelitian ini dapat diperoleh melalui berbagai cara diantaranya melalui observasi langsung dan data-data sekunder yang diperlukan melalui dokumen-dokumen yang dimiliki instansi. Data sekunder sangat diperlukan terutama dalam rangka memperjelas dan memahami relevansi dari hasil pengumpulan data primer yang diperoleh di lapangan.

Selain beberapa hal tersebut di atas, deskripsi daerah penelitian juga membantu menjelaskan kedudukan, tugas pokok, fungsi organisasi, susunan serta tata kerja dari organisasi yang bersangkutan.

### 2.2 Sejarah Singkat Berdirinya Perum Perhutani KPH Jember

Perusahaan Umum Perhutani merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berada di bawah naungan Departemen Kehutanan dan Perkebunan, didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 15 tahun 1972 tentang pendirian Perusahaan Umum Kehutanan Negara dengan kawasan Unit I Jawa Tengah dan Unit II Jawa Timur. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 2 tahun 1978, wilayah kerja tersebut diperluas dengan Unit III Jawa Barat.



Selanjutnya pendirian Perum Perhutani disesuaikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 36 tahun 1986 yang diatur kembali dengan Peraturan Pemerintah No. 53 tahun 1999 tentang Perusahaan Umum Kehutanan Negara (Perum Perhutani). Sejak tanggal 3 Juni 2001, berdasarkan PP Nomor 14/2001 secara resmi status Perum Perhutani menjadi PT. Perhutani (Persero) yang baru dilaksanakan 2 Juli 2001. Berdasarkan putusan Mahkamah Agung No. 07.P/Hum/2001 bentuk hukum PT. Perhutani (Persero) kembali ke Perum Perhutani dengan mengacu pada PP Nomor 53 tahun 1999 yang disempurnakan. Perubahan tersebut memposisikan Perum Perhutani KPH Jember untuk mengelola Sumber Daya Hutan dengan pola PHBM (Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat) yang mempunyai jiwa berbagi antara Perum Perhutani, stake holder dan Masyarakat Desa Hutan (MHD). Pola tersebut bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan ekosistem, peningkatan dan keberlanjutan pengusahaan hutan yang dilaksanakan sesuai karakteristik wilayah serta pemberdayaan SDM melalui lembaga perekonomian.

## **2.3 Wilayah Kerja, Batas Wilayah dan Kegiatan Pokok**

### **2.3.1 Wilayah Kerja dan Batas Wilayah Perum Perhutani KPH Jember**

Berdasarkan hasil inventarisasi dalam rangka menyusun rencana 10 tahun yang dilaksanakan pada tahun 2000 luas kawasan hutan Perum Perhutani KPH Jember terdiri dari :

1. Hutan Produksi seluas	: 28.794,9 ha (37,3 %)
2. Hutan lindung seluas	: 48.266,8 ha (62,6 %)
3. Hutan Suaka Alam/ Hutan Wisata	: 20,0 ha (0,1 %)
Jumlah Luas	: 77.081,7 ha

Kekuatan utama dari sumber daya hutan yang ada saat ini terletak pada potensi hutan jati dan pabrik Gondorukem disamping potensi kayu rimba. Potensi hutan tersebut terbagi dalam tiga kelas perusahaan yaitu :



- Kelas Perusahaan Jati : 30.040,30 ha untuk produksi Jati 13.617,0 ha
  - Kelas Perusahaan Mahoni : 28.716,60 ha untuk prod. Mahoni 8.368,1 ha
  - Kelas Perusahaan Pinus : 18.324,80 ha untuk prod. Pinus 6.809,8 ha
- Jumlah : 77.081,70 ha dengan hutan prod. 28.794,9 ha

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini :

Tabel 3. Luas Kawasan Hutan Produksi KPH Jember Berdasarkan Kelas Hutan

No	BKPH	Produksi	Lindung	Suaka Alam/Wisata	Jumlah
1	Lereng Barat	5.225,2	9.631,5	7,4	14.864,1
2	Lereng Timur	2.470,8	11.378,2	3,5	13.852,5
3	Sempolan	3.519	7.660,3	6,2	11.185,5
4	Sumber Jambe	3.679,8	3.459,7	-	7.139,5
5	Mayang	8.044	6.659,1	-	14.703,1
6	Ambulu	3216,7	5.929,2	-	9.145,9
7	Wuluhan	2739,6	3.448,8	2,9	6.191,3
	Jumlah	28.794,9	48.266,8	20	77.081,7

Sumber : Perum Perhutani KPH Jember, Maret 2003

Keterangan luas kawasan dalam hektar (ha)

Dari seluruh luas kawasan hutan lindung sebesar 48.266,8 ha terdapat tanah kosong seluas 14.777,5 ha akibat maraknya penjarahan hutan oleh masyarakat sejak tahun 1997, mengakibatkan banyak kawasan hutan menjadi tanah kosong. (Perhutani, Maret 2003)

Sedangkan wilayah kerja terbagi atas tiga bagian hutan antara lain :

1. Bagian Hutan Lereng Yang Selatan meliputi BKPH Lereng Yang Barat dan Lereng Yang Timur.
2. Bagian Hutan Sempolan meliputi BKPH Sumberjambe dan Sempolan.
3. Bagian Hutan Jember Selatan meliputi BKPH Mayang, Ambulu dan Wuluhan.

Luas kawasan Kesatuan Pemangkuan Hutan Jember berdasarkan wilayah kerja dibagi menjadi 7 Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan (BKPH), dan 24 Resort Polisi Hutan (RPH) antara lain dalam tabel 4 berikut ini :

Tabel 4. Wilayah Kerja

No	BKPH	RPH	Jumlah Petak	Luas (Ha)	Bagian Hutan
1	Ler. Yg. Barat	Kr. Bayat	16	4.298,5	Ler. Yg. Sel
		Tanggul	8	2.760,1	Ler. Yg. Sel
		Sbr. Klopo	15	6.779,5	Ler. Yg. Sel
		Badean	9	1.026,0	Ler. Yg. Sel
		Jumlah	48	14.864,1	
2	Ler. Yg. Timur	Suci	10	1.364,5	Ler. Yg. Sel
		Arjasa	7	1.430,5	Ler. Yg. Sel
		Jelbuk	14	11.875,5	Ler. Yg. Sel
		Jumlah	31	13.852,5	
3	Sumber Jambe	Jambearum	24	1.366,6	Sempolan
		Cumedak	27	1.444,5	Sempolan
		Slating	12	4.328,4	Sempolan
		Jumlah	63	7.139,5	
4	Sempolan	Garahan	26	2.816,3	Sempolan
		Sumberjati	30	1.478,5	Sempolan
		Sumbersalak	26	6.890,5	Sempolan
		Jumlah	82	11.185,3	
5	Mayang	Silo	18	2.482,3	Jbr. Selatan
		Pace	17	2.973,9	Jbr. Selatan
		Baban S.	5	5.704,6	Jbr. Selatan
		Seputih	28	2.263,7	Jbr. Selatan
		Mumbulsari	24	1.278,6	Jbr. Selatan
		Jumlah	92	14.703,1	
6	Ambulu	Curahtakir	26	2.741,4	Jbr. Selatan
		Sabrang	35	3.274,0	Jbr. Selatan
		Mandiku	26	2.330,5	Jbr. Selatan
		Jumlah	87	9.145,9	
7	Wuluhan	Grintingan	55	3.876,0	Jbr. Selatan
		Glundengan	23	1.262,6	Jbr. Selatan
		Puger	17	1.852,7	Jbr. Selatan
		Jumlah	95	6.191,3	
	Jumlah Total		498	77.081,7	

Sumber : Perum Perhutani KPH Jember, Maret 2003



Sedangkan batas-batas wilayah Kesatuan Pemangkuan Hutan Jember sebagai berikut :

1. Dari Barat laut dimulai dari titik pertemuan batas daerah Kabupaten Jember/Lumajang/Probolinggo.
2. Ke Timur mengikuti batas daerah Kabupaten Jember/Probolinggo dan terus mengikuti batas daerah Jember/Bondowoso sampai puncak Gunung Raung 5.887/3332 sebagai titik pertemuan batas daerah Kabupaten Jember/Bondowoso/Banyuwangi.
3. Ke Selatan mengikuti batas daerah Kabupaten Jember/Banyuwangi sampai titik silang dengan jalan kereta api Banyuwangi – Jember mengikuti jalan kereta api sampai titik silang dengan batas daerah Kabupaten Jember/Banyuwangi di atas terowongan Mrawan.
4. Ke Selatan mengikuti batas daerah Kabupaten Jember sampai pantai Samudera Indonesia.
5. Ke Barat menyusuri pantai tersebut sampai titik pertemuan batas daerah Kabupaten Jember/Lumajang (termasuk Pulau Nusa Barong dan pulau-pulau kecil di sekelilingnya).
6. Kemudian Ke Utara mengikuti batas Kabupaten Jember sampai titik silang dengan jalan raya ke Banyuwangi.

### **2.3.2 Kegiatan Pokok Perum Perhutani KPH Jember**

Dalam menjalankan tugas dan wewenangnya Perum Perhutani KPH Jember memperhatikan juga prinsip-prinsip ekonomi, kelestarian dan terjaminnya kekayaan negara serta kesejahteraan masyarakat. Kegiatan pokok yang diadakan oleh Perum Perhutani KPH Jember adalah :

- a. Pengusahaan hutan yang meliputi kegiatan-kegiatan penanaman, pemeliharaan, pemungutan hasil, pengelolaan dan pemasaran.
- b. Usaha-usaha lainnya yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan dengan persetujuan menteri.

## **2.4 Tujuan, Sasaran, Strategi dan Kebijakan**

### **2.4.1 Tujuan Perusahaan**

Tujuan Perum Perhutani KPH Jember dalam pengusahaan hutan periode Rencana Jangka Panjang (RJP) tahun 2000-2004 adalah :

- a. Meningkatkan potensi, fungsi dan mutu sumber daya hutan khususnya hutan jati guna menunjang keberlanjutan fungsi dan manfaat Sumber Daya Hutan (SDH).
- b. Berkembangnya keanekaragaman hayati baik di hutan lindung maupun hutan produksi untuk peningkatan mutu lingkungan hidup.
- c. Terwujudnya organisasi Perum Perhutani KPH Jember yang mendukung pengolahan SDH secara profesional dan meningkatkan produktivitas serta kepuasan karyawan.
- d. Terwujudnya partisipasi aktif masyarakat dalam pengolahan SDH sehingga berakibat pada peningkatan ekonominya.

### **2.4.2 Sasaran Perusahaan**

Sasaran utama Perum Perhutani KPH Jember tahun 2000-2004 adalah :

- a. Kelestarian produksi dan kelestarian sumber daya hutan
- b. Berkembangnya organisasi yang dapat menjamin pengelolaan hutan lestari
- c. Terwujudnya MDH yang secara aktif berperan serta dalam pengelolaan hutan secara adil dan demokratis, untuk peningkatan kesejahteraan.
- d. Terbentuk dan terbinanya Masyarakat Desa Hutan (MDH) sebagai sarana pemberdayaan ekonomi masyarakat desa hutan yaitu Koperasi MDH rata-rata 4 unit perusahaan per tahun, distribusi kerjasama dengan koperasi MDH 5 unit perusahaan per tahun.
- e. Terpenuhinya produk kayu dalam jumlah cukup sesuai dengan potensi SDH.
- f. Penggalian potensi produksi non kayu khususnya Gondorukem dan Terpentin.
- g. Terbentuknya organisasi yang semakin efektif dan efisien di tingkat KPH maupun di tingkat BKPH.
- h. Tercapainya kinerja Perum Perhutani KPH Jember dengan kriteria sehat sekali dengan profit margin 30 % per tahun.



### 2.4.3 Strategi dan Kebijakan

Kebijaksanaan dan strategi Perum Perhutani KPH Jember telah memproyeksikan pertumbuhan pendapatan rata-rata sebesar 15 % perusahaan per tahun. Hal ini merupakan tuntutan yang tidak ringan, mengingat situasi bisnis nasional yang semakin kompleks dengan volume penjualan hasil hutan yang relatif, konstan, maka mengejar pertumbuhan yang dimaksud tidak dapat hanya mengandalkan dari kenaikan hanya setiap tahun saja.

#### 2.4.3.1 Strategi Perum Perhutani KPH Jember

Strategi Perum Perhutani KPH Jember dibagi dalam beberapa bagian atau unsur yaitu :

- a. Pengembangan Bisnis
  - 1) Pengembangan kelas perusahaan jati hingga mencapai komposisi struktur kelas umur yang relatif sama.
  - 2) Pengembangan produk kayu pinus dan mahoni.
  - 3) Pengembangan produk industri non kayu khususnya gondorukem dan terpentin.
  - 4) Kerjasama operasional pemberdayaan wana wisata.
- b. Pengembangan Manajemen SDH dan Lingkungan
  - 1) Penerapan perencanaan holistik.
  - 2) Peningkatan keanekaragaman hayati.
  - 3) Penyusunan dan penertiban RTT, RO, RKPT sesuai jadwal.
  - 4) Konservasi sumber daya alam.
- c. Pengembangan Manajemen Pembinaan Masyarakat Desa Hutan (MHD)
  - 1) Pembentukan dan pemberdayaan lembaga perekonomian MDH.
  - 2) Mendorong partisipasi aktif MDH dalam pengelolaan hutan.
- d. Peningkatan Profesionalisme SDM
  - 1) Penyertaan karyawan KPH Jember untuk penyegaran dan pelatihan pada setiap fungsi manajemen.

- e. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas Sumber Daya
  - 1) Penggalian potensi SDA yang bernilai ekonomi tinggi.
  - 2) Pemberdayaan pengelolaan SDA yang bernilai ekonomi tinggi.
- f. Peningkatan Kualitas Pengawasan
  - 1) Meminimalkan dan atau menutup kebocoran atau pemborosan keuangan.
  - 2) Meningkatkan atau menumbuhkan perkembangan fungsi-fungsi manajerial pada setiap unit manajemen.
  - 3) Menetapkan manajemen jamaah pada setiap fungsi manajemen.

#### **2.4.3.2 Kebijakan Perum Perhutani KPH Jember**

Kebijakan Perum Perhutani KPH Jember adalah :

- a. Pengelolaan SDH berdasarkan prinsip-prinsip kelestarian untuk menjamin keberlanjutan fungsi dan manfaat.
- b. Meningkatkan produktifitas SDM dan kinerja organisasi.
- c. Peningkatan intensitas pembinaan SDM.
- d. Mengembangkan budaya profesionalisme dan kewirausahaan.
- e. Peningkatan intensitas pengawasan.

#### **2.5. Visi dan Misi Perum Perhutani KPH Jember**

Visi dari Perum Perhutani KPH Jember adalah pengelolaan SDH sebagai ekosistem di pulau Jawa secara adil, demokratis, efisien dan profesional guna menjamin keberlanjutan fungsi dan manfaatnya untuk kesejahteraan masyarakat.

Sedangkan misi dari Perum Perhutani KPH Jember adalah:

- 1. Melestarikan dan meningkatkan mutu SDH dan mutu lingkungan hidup.
- 2. Menyelenggarakan usaha di bidang kehutanan berupa barang dan jasa guna memupuk keuntungan perusahaan dan memenuhi hajat hidup orang banyak.
- 3. Mengelola SDH sebagai ekosistem secara partisipatif sesuai dengan karakteristik wilayah untuk mendapatkan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan masyarakat.
- 4. Memberdayakan SDM melalui lembaga perekonomian masyarakat untuk mencapai kesejahteraan dan kemandirian.



## 2.6 Struktur Organisasi Perum Perhutani KPH Jember

Adapun struktur organisasi pada Perum Perhutani KPH Jember dapat dilihat pada bagan 1 mengenai Struktur Organisasi Perum Perhutani KPH Jember.

Berikut ini diuraikan mengenai pembagian tugas dan fungsi dalam struktur organisasi Perum Perhutani KPH Jember adalah sebagai berikut:

### 1. Administratur Perhutani (KKPH)

Tugas pokok : menyelenggarakan ketatalaksanaan perusahaan, pengamanan hutan, dan hasil hutan serta melaksanakan koordinasi dengan instansi dan lembaga terkait dalam wilayah kerjanya.

Fungsi:

- 1) Melaksanakan penyusunan Rencana Teknik Tahunan (RTT), Rencana Kerja Perusahaan (RKTP), Rencana Lima Tahunan Perusahaan (RLTP) dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB).
- 2) Melaksanakan penyusunan Rencana Operasional (RO) berdasarkan rencana kerja dan anggaran dalam bidang pengelolaan perusahaan.
- 3) Memimpin, melaksanakan, mengendalikan dan mengamankan pelaksanaan rencana dan program kerja anggaran dalam bidang pengelolaan perusahaan.
- 4) Melakukan bimbingan, pembinaan, pengawasan dan penilaian terhadap aparat bawahannya.
- 5) Bertindak sebagai ordonatur dan bendaharawan materiil.
- 6) Mengatur pelaksanaan tugas-tugas pengelolaan hutan, pengamanan hutan dan hasil hutan serta kahumasan dan keagrariaan.
- 7) Menyampaikan pertanggungjawaban pelaksanaan tugasnya kepada unit.

### 2. Ajun Administratur Perhutani (KSKPH)

Tugas pokok : membantu administrasi dalam menyelenggarakan pengelolaan hutan, pengamanan hutan dan hasil hutan serta koordinasi dengan instansi dan lembaga-lembaga terkait dalam wilayah kerjanya.





Fungsi :

- 1) Membantu pelaksanaan dan pengendalian operasional meliputi teknik kehutanan, keamanan hutan dan hasil hutan, teknik dan perlengkapan, kepegawaian, keuangan dan tata usaha.
  - 2) Melakukan bimbingan, pembinaan, pengawasan dan penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan.
  - 3) Membantu pembinaan industri kecil dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat di sekitar hutan.
  - 4) Melaksanakan koordinasi dengan instansi dan lembaga-lembaga terkait.
  - 5) Memberikan pelayanan terhadap pengesahan kayu hak milik.
  - 6) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan administrator.
3. Ajun Kepala Tata Usaha (KTU)

Tugas pokok : melaksanakan, mengatur dan melakukan koordinasi urusan di bidang ketatausahaan.

Fungsi :

- 1) Melaksanakan, mengkoordinasikan kegiatan budang tata usaha meliputi: bidang umum, personalia, keuangan dan hasil hutan.
  - 2) Melaksanakan penyusunan RABP berdasarkan RKTP.
  - 3) Memimpin, melaksanakan, menertibkan, mengendalikan dan mengamankan pelaksanaan kerja tata usaha atau TU.
  - 4) Bertindak sebagai bendaharawan cabang di KPH.
  - 5) Membantu penyusunan tarif upah.
  - 6) Menyiapkan bahan laporan tata usaha.
  - 7) Melakukan bimbingan dalam wilayah KPH dan aparat bawahannya.
4. Kepala Tehnik Kehutanan Umum (KTKU)

Tugas pokok : melaksanakan pekerjaan ketatalaksanaan tehnik kehutanan meliputi bidang perencanaan, humas, agraria dan evaluasi.

Fungsi :

- 1) Menyusun konsep RTT, RKTP, RLTP berdasarkan RPKH atau bagan kerja.
  - 2) Membuat RO, nomer pekerjaan, berdasarkan RTT dan RAPB yang sudah disahkan
  - 3) Membantu menyusun RAPB dan tarif upah.
  - 4) Membuat Surat Perintah Pelaksanaan Kerja (SPPK) berdasarkan RTT yang sudah disahkan.
  - 5) Melaksanakan pekerjaan-pekerjaan kehumasan dan keagrariaan.
  - 6) Melakukan pembinaan pelaksanaan tehnik dan administrasi
  - 7) Mengisi buku statistik perusahaan.
  - 8) Membantu mengoreksi bukti pembayaran berdasarkan RO.
  - 9) Melakukan bimbingan, pembinaan, pengawasan dan penilaian terhadap aparat bawahannya.
  - 10) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan pimpinan.
  - 11) Bertanggung jawab kepada administratur.
5. Kepala Tehnik Bangunan dan Instalasi (KTBI)
- Tugas pokok : mengatur, mengawasi dan melaksanakan pekerjaan tehnik bangunan dan instalasi.

Fungsi:

- 1) Membuat rencana operasional tehnik bangunan dan instalasi.
- 2) Menyiapkan bestek dan rencana biaya pekerjaan tehnik bangunan dan instalasi.
- 3) Melakukan pemeriksaan dan inventarisasi terhadap sarana dan prasarana perusahaan.
- 4) Malaksanakan pekerjaan tehnik bangunan secara swakelola.
- 5) Menyiapkan data untuk laporan pekerjaan bangunan dan konsep RTT prasarana hutan.
- 6) Bertindak sebagai PCC dan pembantu bendaharawan materiil.
- 7) Mengawasi pelaksanaan pekerjaan bangunan dan instalasi yang dilakukan oleh rekanan atau pemborong.



- 8) Melakukan bimbingan, pembinaan, pengaawasan dan penilaian terhadap aparat bawahannya.
- 9) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan.
- 10) Bertanggung jawab kepada administratur.

6. Penyuluh Kehutanan (SunLap)

Tugas pokok : melaksanakan penyuluhan dibidang kehutanan.

Fungsi :

- 1) Menyuluh dan melakukan percontohan kepada kelompok masyarakat.
- 2) Mengembangkan swadaya dan swakarsa masyarakat.
- 3) Menyusun program penyuluhan kehutanan.
- 4) Mengajar pada kursus kehutanan bagi kelompok masyarakat pada tingkat lapangan.
- 5) Melatih dan membimbing penyuluh kehutanan dibawahnya.
- 6) Membantu menyiapkan petunjuk atau informasi kehutanan.
- 7) Melaksanakan pengujian, survey dan atau evaluasi.
- 8) Melaksanakan koordinasi dan kerjasama dengan instansi dan lembaga terkait.
- 9) Melaksanakan tugas lain yang diberikan kepada pimpinan.
- 10) Bertanggung jawab kepada administratur.

7. Kepala PGT

Tugas pokok : melaksanakan ketatalaksanaan perusahaan dibidang operasional pabrik gondorukem dan terpentin, berdasarkan rencana kerja dan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai daya guna yang optimal.

Fungsi :

- 1) Menyusun rencana kerja dan memimpin operasional pabrik serta melaksanakan pengawasan dan pengendalian berdasarkan program kerja yang telah ditetapkan.
- 2) Bertanggungjawab atas mutu, kelancaran produksi dan pencapaian target produksi yang telah ditetapkan .

- 3) Mengambil langkah atau mengkoordinasi kegiatan pengamanan seluruh aset perusahaan.
- 4) Menjalankan tugas selaku PCC dan membantu bendaharawan materiil.
- 5) Melaksanakan pembinaan dan perlindungan personil yang diperbantukan kepadanya, baik dari segi teknis, administrasi, disiplin, kesehatan dan keselamatan kerja.
- 6) Menyajikan laporan kemajuan dan melakukan evaluasi, pelaksanaan serta memberikan saran kepada pimpinan
- 7) Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan.

#### 8. Penguji Tingkat I

Tugas pokok : melaksanakan, mengkoordinasikan, mengawasi dan membina pekerjaan pengujian.

Fungsi :

- 1) Membantu menyiapkan dan menyusun RO pengujian hasil hutan.
- 2) Menguji hasil hutan.
- 3) Mengecek kebenaran dan kondisi peralatan pengujian hasil hutan.
- 4) Membuat dan memeriksa berita acara pengujian hasil hutan.
- 5) Membuat dan memeriksa tanda-tanda hasil pengujian dan membuat dokumen pengujian.
- 6) Membuat laporan hasil pengujian hasil tingkat KPH.
- 7) Memberikan bimbingan teknik pelaksanaan pengujian.
- 8) Membina, mengawasi dan mengkoordinasikan pelaksanaan pengujian.
- 9) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan administrator.
- 10) Secara operasional bertanggungjawab kepada administrator, sedangkan hasil pengujian kepada pengawas penguji.

#### 9. Kepala Urusan (Kaur) Umum

Tugas pokok : melaksanakan, mengatur dan melakukan koordinasi pekerjaan urusan umum dan gudang.

Fungsi :

- 1) Membuat RO urusan umum.
- 2) Melaksanakan pekerjaan surat-menyurat.



- 3) Mengatur keperluan alat-alat tulis, perlengkapan kantor dan inventaris.
- 4) Mengelola barang-barang inventaris, barang gudang dan aktiva tetap.
- 5) Mengurus, memelihara, dan mengatur pemakaian kendaraan dinas, dan alat-alat komunikasi.
- 6) Melaksanakan pekerjaan urusan rumah tangga KPH.
- 7) Melakukan bimbingan, pembinaan dan pengawasan, dan penilaian terhadap aparat bawahannya.
- 8) Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan.

#### 10. Kaur Pegawai

Tugas pokok : melaksanakan, mengatur, dan melakukan koordinasi urusan pegawai.

Fungsi :

- 1) Membuat RO urusan pegawai.
- 2) Mengerjakan surat-surat keputusan, daftar gaji, upah, tunjangan-tunjangan, cuti, SPJ dinas, daftar keluarga, dan restitusi pengobatan.
- 3) Membuat usulan pensiun, mutasi promosi dan penghargaan pegawai.
- 4) Mengurusi asuransi, taspen, pajak pendapatan pegawai dan perlindungan tenaga kerja.
- 5) Mengatur, menyimpan surat-surat rahasia, berkas kepegawaian dan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)
- 6) Membuat laporan bidang kepegawaian, daftar nominatif dan Daftar Urusan Kepangkatan. (DUK)
- 7) Mengatur pelaksanaan ketertiban dan pembinaan pegawai.
- 8) Melakukan bimbingan, pembinaan, pengawasan dan penilaian terhadap aparat bawahannya.
- 9) Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan.

#### 11. Kaur Keuangan

Tugas pokok: melaksanakan, mengatur, dan melakukan koordinasi urusan keuangan.

Fungsi :

- 1) Membantu menyusun RAPB, RO, dan cash flow.
- 2) Melaksanakan koreksi surat-surat bukti, pembukuan, pengajuan uang kerja, laporan dari bagian-bagian.
- 3) Menyusun laporan pokok keuangan yang terdiri dari neraca, laporan rugi laba, analisa keuangan dan pengamatan anggaran.
- 4) Menyusun laporan pendukung antara lain : utang piutang, pengamatan barang gudang, mutasi persediaan hasil hutan, perpajakan, IHH, BPPHH, laporan pelaksanaan pembangunan.
- 5) Membantu menyusun laporan manajemen keuangan KPH.
- 6) Membantu menyusun petunjuk teknis pembukuan, perbendaharaan, perpajakan, pengajuan permintaan uang kerja ke Unit.
- 7) Menyimpan dan mengarsipkan bukti-bukti keuangan.
- 8) Melakukan bimbingan, pembinaan, pengawasan dan penilaian terhadap aparat bawahannya.
- 9) Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan.

## 12. Kaur Hasil Hutan

Tugas pokok : melaksanakan, mengatur dan melakukan koordinasi pekerjaan hasil hutan.

Fungsi :

- 1) Membuat RO urusan hasil hutan.
- 2) Mengoreksi tat usaha hasil hutan.
- 3) Melaksanakan tata usaha pengoperasian hasil hutan.
- 4) Menyediakan bahan laporan untuk penyusunan data dan informasi atau pelaporan.
- 5) Membuat laporan pertanggungjawaban pengurusan HH (Perni 39) dan pertanggungjawaban HH (Perni 40B).
- 6) Mengerjakan pembukuan dan administrasi penjualan hasil hutan.
- 7) Melaksanakan pungutan retribusi lelang kecil, luran Hasil Hutan (IHH) dan Biaya Pengukuran Pengujian Hasil Hutan (BPPHH).



- 8) Melakukan bimbingan, pembinaan, pengawasan dan penilaian terhadap aparat bawahannya.
- 9) Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan.

### 13. Kaur Perencanaan

Tugas Pokok : melaksanakan, mengatur, dan melakukan koordinasi urusan perencanaan.

Fungsi :

- 1) Melaksanakan penyusunan RTT, RKTP, RLTP, dan RO.
- 2) Melaksanakan pembuatan Surat Perintah Kerja (SPK) dan nomor pekerjaan.
- 3) Menghimpun dan melaporkan hasil pemeriksaan Pal batas.
- 4) Melaksanakan pengisian buku statistik dan buku Taksasi (DK 316)
- 5) Menyusun Normal Progress Schedul (NPS) pekerjaan teknik hutan..
- 6) Melaksanakan peta kemajuan pekerjaan.
- 7) Menyusun rencana anggaran biaya pekerjaan teknik bangunan yang dikerjakan swakelola.
- 8) Melakukan bimbingan, pembinaan, pengawasan dan penilaian terhadap aparat bawahannya.
- 9) Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan.

### 14. Kaur Data dan Pelaporan

Tugas Pokok : membantu kelancaran pelaksanaan pekerjaan di bidang data dan pelaporan.

Fungsi :

- 1) Mengawasi pekerjaan operator.
- 2) Mendistribusikan data yang akan diolah.
- 3) Memeriksa data sebelum diolah.
- 4) Membantu menyusun program.
- 5) Membantu rencana kebutuhan peralatan komputer.
- 6) Melakukan koreksi dan menghimpun hasil pengolahan komputer.
- 7) Membantu, memelihara, menyimpan dan mengamankan disket.

- 8) Melakukan bimbingan, pembinaan, pengawasan dan penilaian terhadap aparat bawahannya.
- 9) Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan.

#### 15. Kaur Humas dan Agraria

Tugas Pokok : melaksanakan, mengatur dan melakukan koordinasi urusan kehumasan dan keagrariaan.

Fungsi :

- 1) Menyelenggarakan registrasi dan pelayanan urusan kehumasan dan keagrariaan.
- 2) Melaksanakan pekerjaan kehumasan dan keagrariaan.
- 3) Mengkoordinasi dan membina kegiatan kepramukaan.

#### 16. Asisten Perhutani (Asper) atau Kepala Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan (KBKPH)

Tugas Pokok : melaksanakan, mengatur dan melakukan ketatalaksanaan perusahaan dan melakukan koordinasi dengan lembaga terkait.

Fungsi :

- 1) Melaksanakan, mengatur penyelenggaraan ketatalaksanaan perusahaan, mengamankan hutan dan hasil hutan serta melakukan koordinasi dengan instansi dan lembaga terkait dalam wilayah kerjanya.
- 2) Menjalankan tugas sebagai PPC dan pembantu bendaharawan materiil.
- 3) Melaporkan kemajuan pekerjaannya dan memberikan saran kepada pimpinan.
- 4) Membina koordinasi yang harmonis dengan aparat pemerintah setempat, instansi dan lembaga masyarakat.
- 5) Memimpin, melaksanakan, mengendalikan, mengamankan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan rencana kerja dan kebijakan yang telah ditetapkan, meliputi bidang pembinaan hutan, produksi, keamanan agraria, pembinaan lingkungan, administrasi dan keuangan.



17. Kepala Resort Pemangkuan Hutan (KRPH)

Fungsi :

- 1) Melakukan koordinasi dengan instansi dan lembaga terkait dalam wilayah kerjanya.
- 2) Melakukan pengamanan dan perlindungan hutan khususnya tindakan kepolisian di wilayah kerjanya.
- 3) Membantu Asper di bidang produksi, pembinaan hutan dan lingkungan.
- 4) Membantu Asper melaksanakan dan mempertanggungjawabkan pengelolaan hutan, pengamanan hutan dan hasil hutan serta pengawasan kelancaran pekerjaan teknis dan administrasi kehutanan.

18. Komandan Regu Polisi Hutan Mobil (Dan.Ru.Pol.Hut.Mob)

Fungsi :

- 1) Memimpin, mengatur polisi hutan dalam tugas dan pengamanan hutan dan hasil hutan.
- 2) Membuat rencana kegiatan dalam tugasnya.
- 3) Mengatur anggota polisi hutan untuk membantu polisi hutan teritorial dalam menanggulangi gangguan keamanan hutan.
- 4) Melaksanakan patroli, penyelidikan dan operasi atas dasar perintah pimpinan.

19. Kepala Resort Polisi (KRP) Kring

Fungsi :

- 1) Membantu Asper dalam melaksanakan tugas pengamanan peredaran hasil hutan di wilayah kerjanya.
- 2) Melakukan patroli kawasan dan tindakan kepolisian sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 3) Membantu Asper dalam hal pemilikan dan peredaran hasil hutan.
- 4) Mempertanggungjawabkan barang bukti.

20. Kepala Bagian Persediaan

Fungsi :

- 1) Mengatur persediaan getah dan mengurus sortasi mutu bahan.
- 2) Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan.

- 3) Mengamankan aset perusahaan.
- 4) Bertanggung jawab atas persediaan bahan baku, bahan penolong dan hasil produksi pabrik.

#### 21. Kepala Bagian Proses

Fungsi :

- 1) Memimpin proses pemasakan dan menjaga agar sarana dan prasarana selalu dalam keadaan baik dan siap pakai.
- 2) Mencari upaya untuk meningkatkan kualitas kerja dan hasil produksi.
- 3) Mengkoordinir kegiatan pengamanan terhadap aset perusahaan.
- 4) Bertanggung jawab atas kelancaran proses pemasakan. Getah pinus sampai menjadi Gondorukem dan Terpentin secara tertib teknis, efektif dan efisien sesuai dengan ROP.

#### 22. Kepala Tempat Penimbunan Kayu (KTPK)

Fungsi :

- 1) Melaksanakan pekerjaan di TPK dan penjualan serta penyerahan hasil hutan.
- 2) Melaksanakan penerimaan hasil hutan dari dalam dan luar KPH.
- 3) Melaksanakan tata usaha hasil hutan di TPK.
- 4) Membantu kelancaran penyediaan kayu penghara.

#### 23. Pengamat Bangunan

Tugas Pokok : Mengatur, mengawasi dan melaksanakan pekerjaan teknik bangunan.

Fungsi :

- 1) Membuat RO teknik bangunan.
- 2) Menyiapkan bestek dan rencana biaya pekerjaan teknik bangunan.
- 3) Melakukan pekerjaan dan inventarisasi terhadap sarana dan prasarana perusahaan.
- 4) Mengerjakan pekerjaan teknik bangunan secara swakelola.
- 5) Menyiapkan data untuk laporan pekerjaan bangunan dan konsep RTT prasarana hutan.



- 6) Mengawasi pelaksanaan pekerjaan bangunan yang dilakukan oleh rekanan/pemborong.
- 7) Melakukan bimbingan, pembinaan, pengawasan dan penilaian terhadap bawahannya.
- 8) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan.

#### 24. Pengamat Teknik Instalasi

Tugas Pokok : Mengatur, mengawasi dan melaksanakan pekerjaan instalasi.

Fungsi :

- 1) Membuat RO di bidang instalasi.
- 2) Menyiapkan bestek dan rencana biaya pekerjaan instalasi.
- 3) Melakukan pemeriksaan dan inventarisasi terhadap instalasi perusahaan.
- 4) Mengawasi pelaksanaan pekerjaan instalasi yang dilaksanakan oleh rekanan/pemborong.
- 5) Menyiapkan data untuk laporan pekerjaan instalasi.
- 6) Melakukan bimbingan, pembinaan, pengawasan dan penilaiannya terhadap bawahannya.
- 7) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan.

#### 25. Kepala Urusan Produksi

Bertanggung jawab kepada KTKU atas perencanaan, monitoring, evaluasi, pengendalian dan laporan perkembangan kegiatan bidang produksi kayu dan non kayu.

Fungsi :

- 1) Menyusun rencana teknik tahunan bidang produksi kayu dan non kayu di tingkat KPH.
- 2) Memantau, mengevaluasi dan mengendalikan kegiatan bidang produksi kayu dan non kayu secara periodik sehingga kegiatan tersebut dapat terlaksana secara efektif dan efisien.
- 3) Membantu dalam pembinaan teknis kepada segenap mandor produksi kayu dan non kayu.
- 4) Melaporkan perkembangan kegiatan bidang produksi kayu dan non kayu secara periodik kepada KTKU serta menyampaikan saran tindak lanjut.

- 5) Membantu pimpinan dalam hal lain yang dibutuhkan untuk kepentingan dinas. (Berdasarkan surat lampiran tgl 1/11/2001 No. 829/0111/UP/2001)

## 26. Kepala Urusan Tanaman

Fungsi :

- 1) Menyusun rencana teknik tahunan bidang persemaian tanaman, pemeliharaan tanaman tingkat KPH.
- 2) Memantau, mengevaluasi, mengendalikan dan pembimaam kegiatan persemaian tanaman dan pemeliharaan tanaman secara periodik sehingga kegiatan tersebut dapat terlaksana secara efektif dan efisien
- 3) Membantu dalam pelaksanaan teknis kepada seganap mandor persemaian, mandor tanam, dan pemeliharaan tanaman.
- 4) Melaporkan perkembangan kegiatan persemaian tanaman dan pemeliharaan tanaman secara periodik pada KTKU, serta menyampaikan saran- saran tindak lanjut.
- 5) Membantu pimpinan dalam hal lain yang dibutuhkan untuk kepentingan dinas. (Berdasarkan surat lampiran tgl 1/11/2001 No. 829/0111/UP/2001)

## 2.7 Kepegawaian

Karyawan adalah unsur utama yang berperan penting dalam organisasi. Oleh karena itu perlu kiranya untuk mengetahui keadaan karyawan yang ada di lingkungan kerja Perum Perhutani KPH Jember yang berjumlah 432 orang.

Adapun gambaran secara rinci dapat penulis jelaskan keadaan karyawan berdasarkan status kepegawaian, tingkat umur, golongan dan tingkat pendidikan sebagai berikut :



Tabel 5. Keadaan Karyawan Perum Perhutani KPH Jember Berdasarkan Status Kepegawaian

No	Bagian	PN	PP	CPP	PHPP	TKK	Jumlah
1	Kantor KPH	12	55	6	1	8	82
2	Pol.Hut.Mob	7	7	3	4	4	25
3	BKPH L.Y.B	5	10	1	4	13	33
4	BKPH L.Y.T	0	9	1	1	8	19
5	BKPH Smb. Jb	2	10	3	2	19	36
6	BKPH Sempolan	3	13	6	10	17	49
7	BKPH Wuluhan	3	11	0	9	7	30
8	BKPH Ambulu	3	7	3	5	4	22
9	BKPH Mayang	3	14	1	8	6	32
10	BKPH Garahan	1	16	0	9	17	43
11	PPG	0	5	1	0	2	8
12	TPK Garahan	2	1	0	4	4	11
13	TPK Jubung	1	2	1	2	1	7
14	TPK Wuluhan	0	4	0	1	3	8
15	TPK Bangsalsari	0	3	1	2	3	9
16	TPK Rambipuji	0	2	0	3	2	7
17	TPK Slating	0	1	0	0	2	3
18	Wanawisata	1	2	0	1	5	8
	Jumlah	43	172	27	66	125	432

Sumber : Bagian urusan pegawai Perum Perhutani, 2003

Keterangan :

PN = Pegawai Negeri

PP = Pegawai Perusahaan

CPP = Calon Pegawai Perusahaan

PHPP = Pekerja Harian Perum Perhutani

TKK = Tenaga Kerja Kontrak

Tabel 6. Keadaan karyawan Perum Perhutani KPH Jember Berdasarkan Tingkat Umur

No	Tingkat Umur	Jumlah	Prosentase
1	< 30	75	17,4 %
2	31 - 39	131	30,3 %
3	40 - 49	152	35,2 %
4	50 - 56	74	17,1 %
	Jumlah	432	100%

Sumber : Bagian urusan pegawai Perum Perhutani, 2003

Tabel 7. Keadaan karyawan Perum Perhutani KPH Jember Berdasarkan Golongan

Golongan Pegawai Negeri			Golongan Pegawai Perusahaan		
Golongan	Jumlah	Prosentase	Golongan	Jumlah	Prosentase
IA	-	-	I/1	-	-
IB	-	-	I/2	-	-
IC	-	-	I/3	-	-
ID	-	-	I/4	-	-
IIA	12	27,9%	II/1	172	44,22%
IIB	20	46,5%	II/2	84	21,59%
IIC	4	9,3%	II/3	55	14,13%
IID	5	11,7%	II/4	68	17,48%
IIIA	1	2,3%	III/1	9	2,32%
IIIB	1	2,3%	III/2	1	0,26%
IIIC	-	-	III/3	-	-
IIID	-	-	III/4	-	-
Jumlah	43	100%	Jumlah	389	100%

Sumber : Bagian urusan pegawai Perum Perhutani, 2003



Tabel 8. Keadaan karyawan Perum Perhutani KPH Jember Berdasarkan tingkat pendidikan

No	Uraian	Ijasah		Jumlah
		Biasa	Inpres	
1	S2/ Master	-	-	-
2	S1 Kehutanan	6	-	6
3	S1 Ekonomi	4	-	4
4	S1 Sosial	1	-	1
5	S1 Hukum	1	-	1
6	S1 Lainnya	4	-	4
7	D3 Kehutanan	-	-	-
8	D3 Ekonomi	1	-	1
9	D3 Sosial	1	-	1
10	D3 Hukum	1	-	1
11	D3 Lainnya	5	-	5
12	SLTA Kehutanan	6	-	6
13	SLTA Kejuruan	62	-	62
14	SLTA Umum	109	7	116
15	SLTP Kejuruan	8	4	12
16	SLTP Umum	73	11	84
17	SD	67	61	128
	Jumlah	349	83	432

Sumber : Bagian urusan pegawai Perum Perhutani, 2003

### 2.7.1 Data Karyawan di Kantor KPH Jember

Tabel 9. Keadaan Karyawan di Kantor KPH Jember Berdasarkan Status Kepegawaian

No	Status Kepegawaian	Jumlah	Prosentase
1	Pegawai Negeri	12	14,63%
2	Pegawai Perusahaan	55	67,08%
3	Calon Pegawai Perusahaan	6	7,32%
4	Pegawai Harian Perhutani	1	1,22%
5	Tenaga Kerja Kontrak	8	9,75%
	Jumlah	82	100%

Sumber : Bagian urusan pegawai Perum Perhutani, 2003

Tabel 10. Keadaan Karyawan di Kantor KPH Jember Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	<u>Pendidikan tinggi</u>		
	S1 Kehutanan	6	7,32%
	S1 Ekonomi	4	4,88%
	S1 Sosial	1	1,22%
	Si Lainnya	5	6,09%
	D3 Ekonomi	1	1,22%
	D3 Sosial	1	1,22%
	D3 Lainnya	6	7,32%
2	<u>Pendidikan Menengah</u>		
	SLTA	58	70,73%
	Jumlah	82	100%

Sumber : Bagian urusan pegawai Perum Perhutani, 2003



Tabel 11. Keadaan Karyawan di Kantor KPH Jember Berdasarkan Tingkat Umur

No	Tingkat Umur	Jumlah	Prosentase
1	< 30	10	12,19%
2	31 - 39	32	39,03%
3	40 - 49	36	43,90%
4	50 - 56	4	4,88%
	Jumlah	82	100%

Sumber : Bagian urusan pegawai Perum Perhutani, 2003

Tabel 12. Keadaan Karyawan di Kantor KPH Jember Berdasarkan Golongan

No	Golongan	Jumlah	Prosentase
1	I/1	-	-
2	I/2	-	-
3	I/3	-	-
4	I/4	-	-
5	II/1	22	26,83%
6	II/2	34	41,46%
7	II/3	-	-
8	II/4	16	19,51%
9	III/1	9	10,98%
10	III/2	1	1,22%
	Jumlah	82	100%

Sumber : Bagian urusan pegawai Perum Perhutani, 2003

### III. PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN

#### 3.1 Pengantar

Untuk mengetahui tentang variabel – variabel penelitian yaitu apakah variabel bebas (X) berhubungan dengan variabel terikat (Y), perlu adanya suatu pembuktian yang lebih nyata dan lebih rinci. Sehingga langkah lebih lanjut dalam penulisan skripsi ini, akan dijelaskan variabel – variabel penelitian yang peneliti lakukan. Penyajian data yang sistematis dan teratur akan membantu dalam kegiatan analisa data hasil penelitian.

Menurut Effendi dan Singarimbun (1989:41-42) menyatakan bahwa : “Agar konsep-konsep dapat diteliti secara sistematis, mereka harus dioperasionalkan dengan mengubah menjadi variabel, yang berarti sesuatu yang mempunyai nilai”.

Dari pendapat tersebut di atas bahwa variabel merupakan unsur penelitian yang muncul dari suatu konsep yang mempunyai variasi nilai di dalamnya sehingga suatu variabel dapat diukur setelah dioperasionalkan.

Data yang terkumpul harus disajikan secara teratur dan sistematis sesuai dengan variabel penelitian agar kegiatan analisis menjadi lebih mudah. Penyajian data yang seringkali dipakai dalam penelitian menurut Sudjana (1996:14) ialah tabel atau daftar dan grafik atau diagram, berdasarkan pendapat tersebut maka data-data yang telah terkumpul dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel dan grafik.

Dalam penelitian ini berdasarkan kondisi konflik yang terjadi di kantor Perum Perhutani KPH Jember terdapat dua variabel yang mendasari kerangka analisis penelitian yaitu:

1. Variabel bebas (X) yaitu Penanganan Konflik
2. Variabel terikat (Y) yaitu Kinerja Pegawai





### 3.2 Kondisi konflik di Perum Perhutani KPH Jember

Variabel kondisi konflik dalam penelitian ini mempunyai indikator – indikator sebagai berikut :

1. Komunikasi
2. Struktur
3. Variabel pribadi

Agar mengerti lebih lanjut gambaran masing-masing indikator tersebut maka berikut diuraikan satu persatu beserta data yang diperoleh peneliti di lapangan berdasarkan skor yang ada.

#### 3.2.1 Komunikasi

Item-item dari indikator komunikasi antara lain:

1. Adanya salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat atau bahasa yang sulit dimengerti dalam menyelesaikan tugas pegawai.
2. Adanya kebisingan dalam saluran komunikasi.
3. Adanya terlalu sedikit atau terlalu banyak informasi.

Data yang diperoleh merupakan hasil pengisian kuestioner oleh pegawai berjumlah 30 orang jawaban instrumen komunikasi dikelompokkan berdasarkan skor masing-masing item. Jawaban responden terhadap instrumen komunikasi dapat dilihat pada tabel 13 berikut ini.

Tabel 13 : Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Komunikasi.

Nomor Responden	Item			Total Skor
	1	2	3	
1	2	2	2	6
2	1	3	3	7
3	1	1	2	4
4	2	1	2	5
5	2	2	1	5
6	1	1	1	3
7	1	2	2	5
8	2	2	2	6
9	1	1	2	4
10	2	1	2	5
11	2	2	1	5
12	1	1	1	3
13	1	2	2	5
14	2	2	1	5
15	3	2	3	8
16	2	2	2	6
17	1	1	2	4
18	2	1	2	5
19	1	1	1	3
20	1	2	2	5
21	2	2	1	5
22	3	2	3	8
23	2	2	2	6
24	2	2	2	6
25	2	3	2	7
26	3	2	3	8
27	3	3	1	7
28	3	2	3	8
29	3	2	2	7
30	2	2	2	6

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Indikator komunikasi mempunyai 3 item sehingga skor tertinggi adalah 9 dan skor terendah adalah 3. Setelah total skor diketahui langkah selanjutnya adalah membagi kedalam tiga kelas interval yang berpedoman dengan ketentuan



$$\frac{\text{Jumlah tertinggi} - \text{Jumlah terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{9 - 3}{3} = 2$$

(Hadi, 1984:212)

Dari hasil tersebut maka diperoleh pengelompokan interval untuk mengetahui frekuensi dari indikator komunikasi yang disajikan dalam tabel 14 berikut ini :

Tabel 14 : Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Komunikasi.

Total Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentasee
3 - 5	16	Rendah	53,3%
6 - 7	11	Sedang	36,7%
8 - 9	3	Tinggi	10%
Jumlah	30		100%

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Tabel frekuensi jawaban tersebut diatas menunjukkan bahwa dari 30 orang responden yang diteliti, 16 orang responden (53.33%) menunjukkan bahwa kondisi konflik yang bersumber dari komunikasi tergolong rendah, 11 orang ( 36,7%) tergolong sedang, dan 3 orang (10%) tergolong tinggi.

### 3.2.2 Struktur

Item-item dari indikator struktur antara lain:

- a. Jumlah anggota dalam tiap unit organisasi terlalu besar atau terlalu kecil
- b. Adanya spesialisasi dalam tugas yang diberikan pada pegawai.
- c. Kurang adanya kejelasan jurisdiksi atau tanggung jawab dalam setiap tindakan pegawai
- d. Adanya perbedaan tujuan pada tiap-tiap organisasi.
- e. Adnya pengamatan ketat dan teru-menerus oleh pimpinan terhadap perilaku karyawan.
- f. Adanya partisipasi yang tinggi dari pegawai dalam pengambilan keputusan
- g. Kurang adanya keadilan dalam pemberian imbalan terhadap pegawai
- h. Adanya saling ketergantungan pada tiap-tiap unit organisasi dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.
- i. Adanya persaingan dalam memperebutkan sumber daya yang terbatas, misalnya; dana, peralatan kantor dan teknologi.

Data yang diperoleh merupakan hasil pengisian kuestioner oleh pegawai berjumlah 30 orang jawaban instrumen struktur dikelompokkan berdasarkan skor masing-masing item. Jawaban responden terhadap instrumen struktur dapat dilihat pada tabel 15 berikut ini.



Tabel 15 : Data Total Skor Responden Terhadap Indikator Struktur.

Nomor Responden	Item									Total skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	1	3	1	2	2	3	1	1	1	15
2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	16
3	1	2	1	2	2	3	1	2	2	16
4	2	2	1	2	2	2	1	2	2	16
5	1	1	1	1	2	2	1	2	2	13
6	3	2	1	1	2	3	1	1	1	15
7	2	2	3	2	2	2	2	2	2	19
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
9	1	3	1	1	2	2	1	2	2	15
10	1	2	1	2	2	3	1	2	2	16
11	2	2	1	2	2	2	1	2	2	16
12	1	1	1	1	2	2	1	2	2	13
13	3	2	2	1	2	3	1	1	1	16
14	2	2	3	2	2	2	2	2	2	19
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
16	1	3	1	2	2	3	1	1	1	15
17	2	3	1	1	2	2	1	2	2	16
18	1	2	1	2	2	3	1	2	2	16
19	2	2	1	2	2	2	1	2	2	16
20	1	1	1	1	2	2	1	2	2	13
21	3	2	1	1	2	3	1	1	1	15
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
23	2	1	2	2	2	1	2	1	1	14
24	1	1	2	1	2	1	2	2	1	13
25	3	2	3	2	2	2	2	2	1	19
26	3	2	2	2	2	3	2	1	1	18
27	2	1	1	2	2	1	2	1	2	14
28	2	2	1	1	2	2	2	2	1	15
29	2	2	2	1	2	2	1	2	2	16
30	2	2	3	1	2	2	2	1	2	17

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Indikator struktur mempunyai 9 item sehingga skor tertinggi adalah 27 dan skor terendah adalah 9. Setelah total skor diketahui langkah selanjutnya adalah membagi kedalam tiga kelas interval yang berpedoman dengan ketentuan

$$\frac{\text{Jumlah tertinggi} - \text{Jumlah terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{27 - 3}{3} = 8$$

(Hadi, 1984:212)

Dari hasil tersebut maka diperoleh pengelompokan interval untuk mengetahui frekuensi dari indikator struktur yang disajikan dalam tabel 16 berikut ini :

Tabel 16 : Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Struktur.

Total Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentasee
9 -15	13	Rendah	43,3%
16 - 21	17	Sedang	56,7%
22 - 27	-	Tinggi	-
Jumlah	30		100%

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Tabel frekuensi jawaban tersebut diatas menunjukkan bahwa dari 30 orang responden yang diteliti, 13 orang responden (43,3%) menunjukkan bahwa kondisi konflik yang bersumber dari struktur tergolong rendah, 17 orang (56,7%) tergolong sedang.

### 3.2.3 Variabel pribadi.

Item-item dari indikator variabel pribadi antara lain:

- Adanya ketidaksesuaian tujuan atau nilai- nilai sosial pribadi pegawai dengan perilaku yang diperankan pada jabatan yang diembannya
- Adanya perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi pegawai.
- Adanya tipe kepribadian tertentu, misalnya individu yang sangat otoriter dan dogmatik yang menunjukkan penghargaan yang rendah pada pegawai.



Data yang diperoleh merupakan hasil pengisian kuestioner oleh pegawai berjumlah 30 orang, jawaban instrumen variabel pribadi dikelompokkan berdasarkan skor masing-masing item. Jawaban responden terhadap instrumen variabel pribadi dapat dilihat pada tabel 17 berikut ini.

Tabel 17 : Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Variabel Pribadi

Nomor Responden	Item			Total Skor
	1	2	3	
1	2	1	1	4
2	1	2	2	5
3	2	1	2	5
4	2	2	1	5
5	2	1	2	5
6	3	2	2	7
7	2	2	1	5
8	2	2	2	6
9	2	1	1	4
10	1	2	2	5
11	2	1	2	5
12	2	2	2	6
13	2	1	2	5
14	3	2	2	7
15	2	2	1	5
16	2	2	2	6
17	2	1	1	4
18	1	2	2	5
19	2	1	2	5
20	2	2	1	5
21	2	1	2	5
22	3	2	2	7
23	2	2	1	5
24	3	2	2	7
25	1	2	2	5
26	2	2	3	7
27	2	2	2	6
28	2	3	2	7
29	1	1	2	5
30	2	2	2	6

Sumber : Data primer diolah tahun 20032

Indikator variabel pribadi mempunyai 3 item sehingga skor tertinggi adalah 9 dan skor terendah adalah 3. Setelah total skor diketahui langkah selanjutnya adalah membagi kedalam tiga kelas interval yang berpedoman dengan ketentuan :

$$\frac{\text{Jumlah tertinggi} - \text{Jumlah terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{9 - 3}{3} = 2$$

(Hadi, 1984:212)

Dari hasil tersebut maka diperoleh pengelompokan interval untuk mengetahui frekuensi dari indikator variabel pribadi yang disajikan dalam tabel 18 berikut ini :

Tabel 18 : Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Variabel Pribadi.

Total Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentasee
3 -5	19	Rendah	63,3%
6-7	11	Sedang	33,7%
8-9	-	Tinggi	-
Jumlah	30		100%

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Tabel frekuensi jawaban tersebut diatas menunjukkan bahwa dari 30 orang responden yang diteliti, 19 orang responden (63.3%) menunjukkan bahwa kondisi konflik yang bersumber dari variabel pribadi tergolong rendah, 11 orang (33,7%) tergolong sedang.



Selanjutnya data untuk masing – masing indikator di atas disajikan atau digabung dalam satu tabel yang merupakan data keseluruhan dari variabel kondisi konflik dapat dilihat dari tabel 19 berikut ini :

Tabel 19 : Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Kondisi Konflik

Nomor Responden	Item			Total Skor
	1	2	3	
1	6	15	4	25
2	7	16	5	28
3	4	16	55	25
4	5	16	5	26
5	5	13	5	23
6	3	15	7	25
7	5	19	5	29
8	6	18	6	30
9	4	15	4	23
10	5	16	5	26
11	5	16	5	26
12	3	13	6	22
13	5	16	5	26
14	5	19	7	31
15	8	18	5	31
16	6	15	6	27
17	4	16	4	24
18	5	16	5	26
19	3	16	5	24
20	5	13	5	23
21	5	15	5	25
22	8	18	7	33
23	6	14	5	25
24	6	13	7	26
25	7	15	5	27
26	8	18	7	33
27	7	14	6	27
28	7	15	7	29
29	7	16	4	27
30	6	17	6	29

Sumber : Data primer diolah tahun 2003.

Variabel kondisi konflik terdiri dari 3 indikator dan dari 3 indikator tersebut mempunyai 15 item, maka untuk skor tertinggi adalah 45 dan skor terendah adalah 15. sehingga untuk intervalnya kelasnya sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah tertinggi} - \text{Jumlah terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{45 - 15}{3} = 10$$

(Hadi, 1984:212)

Berdasarkan skor jawaban responden terhadap kondisi konflik seperti yang tercantum dalam tabel 19 maka data skor jawaban responden tersebut dapat dikelompokkan dalam tabel 20 berikut ini:

Tabel 20 : Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Kondisi Konflik

Total Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentasee
15-25	11	Rendah	36,7%
26-35	19	Sedang	63.3%
36-45	-	Tinggi	-
Jumlah	30		100%

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2003

Memperhatikan tabel frekuensi kategori jawaban diatas menunjukkan bahwa dari 30 orang responden yang diteliti, 11 orang responden (36,7%) menyatakan bahwa kondisi konflik di Kantor Perum Perhutani KPH Jember adalah rendah, sedangkan 19 orang responden (63,3%) menyatakan sedang.



### 3.3 Variabel bebas (X), Penanganan konflik di Perum Perhutani KPH Jember

Variabel penanganan konflik (X) dalam penelitian ini mempunyai indikator- indikator sebagai berikut :

1. Bersaing
2. Kolaborasi
3. Menghindar
4. Mengakomodasi
5. Kompromi

Guna memperoleh gambaran yang lebih jelas dari masing-masing indikator tersebut, berikut ini akan diuraikan satu persatu data yang telah diperoleh peneliti di lapangan melalui kuesioner berdasarkan skor yang ada.

#### 3.3.1 Bersaing

Item-item dari indikator bersaing adalah sebagai berikut :

- a. Pimpinan memaksakan tindakan yang tidak populer (tapi perlu), misalnya pemotongan biaya, penegakan disiplin dan memaksakan peraturan yang tidak populer.
- b. Pimpinan melawan atau menentang orang atau pegawai yang memanfaatkan perilaku tidak kompetitif, misalnya pegawai yang apatis dan tidak tanggap kebutuhan akan perubahan dan inovasi
- c. Pimpinan membuat orang atau pegawai yang melakukan kesalahan mengakui atau menerima untuk disalahkan.

Data yang diperoleh merupakan hasil pengisian kuesioner oleh pegawai berjumlah 30 orang, jawaban instrumen bersaing dikelompokkan berdasarkan skor masing-masing item. Jawaban responden terhadap instrumen bersaing dapat dilihat pada tabel 21 berikut ini.

Tabel 21: Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Bersaing.

Nomor Responden	Item			Total Skor
	1	2	3	
1	1	2	3	6
2	1	2	3	6
3	2	1	2	5
4	1	2	2	5
5	1	1	2	4
6	1	2	2	5
7	1	2	2	5
8	1	2	2	5
9	1	2	2	5
10	1	2	3	6
11	2	3	2	7
12	2	2	2	6
13	2	1	3	6
14	1	3	2	7
15	1	2	3	5
16	2	2	2	6
17	1	3	2	6
18	1	1	2	4
19	1	2	3	6
20	1	1	2	4
21	1	3	3	7
22	1	1	2	4
23	2	2	2	6
24	2	2	1	5
25	2	2	1	5
26	1	1	2	4
27	2	3	1	6
28	2	2	1	5
29	1	2	1	4
30	2	1	2	5

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Indikator bersaing mempunyai 3 item sehingga skor tertinggi adalah 9 dan skor terendah adalah 3. Setelah total skor diketahui langkah selanjutnya adalah membagi kedalam tiga kelas interval yang berpedoman dengan ketentuan



$$\frac{\text{Jumlah tertinggi} - \text{Jumlah terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{9 - 3}{3} = 2$$

(Hadi, 1984:212)

Dari hasil tersebut maka diperoleh pengelompokan interval untuk mengetahui frekuensi dari indikator bersaing yang disajikan dalam tabel 22 berikut ini :

Tabel 22 : Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Bersaing

Total Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentasee
3-5	16	rendah	53,3%
6-7	14	sedang	46,6%
8-9	--	tinggi	-
Jumlah	30		100%

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Tabel frekuensi jawaban tersebut diatas menunjukkan bahwa dari 30 orang responden yang diteliti, 16 orang responden (53,3%) menunjukkan bahwa penanganan konflik dengan bersaing adalah rendah, 14 orang responden (46,6%) menunjukkan bahwa penangan konflik dengan bersaing adalah sedang.

### 3.3.2 Kolaborasi.

Item – item dari indikator kolaborasi antara lain:

- a. Pimpinan mengupayakan pemecahan menang-menang (win-win solution) yang memungkinkan tujuan kedua belah pihak yang berselisih sepenuhnya tercapai.
- b. Pimpinan mengusahakan suatu kesimpulan yang memasukkan wawasan yang benar dari kedua belah pihak atau menyatukan wawasan-wawasan dari orang-orang dengan perspektif yang berlainan.

Data yang diperoleh merupakan hasil pengisian kuesioner oleh pegawai berjumlah 30 orang jawaban instrumen kolaborasi dikelompokkan berdasarkan skor masing-masing item. Jawaban responden terhadap instrumen kolaborasi dapat dilihat pada tabel 23 berikut ini :

Tabel 23 : Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kolaborasi.

Nomor responden	Item		Total skor
	1	2	
1	3	3	6
2	3	2	5
3	3	3	6
4	3	2	5
5	2	3	5
6	3	3	6
7	2	2	4
8	3	3	6
9	2	3	5
10	3	2	5
11	3	3	6
12	3	2	5
13	3	2	5
14	3	3	6
15	2	2	4
16	3	3	6
17	2	3	5
18	2	3	5
19	2	2	4
20	2	2	4
21	3	3	6
22	2	2	4
23	3	3	6
24	3	2	5
25	3	3	6
26	3	3	6
27	3	2	5
28	3	3	6
29	2	2	4
30	3	2	5

Sumber : Data primer diolah tahun 2003



Indikator kolaborasi mempunyai 2 item sehingga skor tertinggi adalah 6 dan skor terendah adalah 2. Setelah total skor diketahui langkah selanjutnya adalah membagi kedalam tiga kelas interval yang berpedoman dengan ketentuan:

$$\frac{\text{Jumlah tertinggi} - \text{Jumlah terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{6 - 2}{3} = 1,3$$

(Hadi, 1984:212)

Dari hasil tersebut maka diperoleh pengelompokan interval untuk mengetahui frekuensi dari indikator kolaborasi yang disajikan dalam tabel 24 berikut ini :

Tabel 24 : Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Kolaborasi.

Total Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentasee
2-3	-	Rendah	
4-5	18	sedang	60%
6	12	tinggi	40%
Jumlah	30		100%

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Tabel frekuensi jawaban tersebut diatas menunjukkan bahwa dari 30 orang responden yang diteliti, 18 orang responden (60%) menunjukkan bahwa penanganan konflik dengan kolaborasi adalah sedang, 12 orang responden (40%) menunjukkan bahwa penanganan konflik dengan kolaborasi adalah tinggi.

### 3.3.4 Menghindar

Item –item dari indikator menghindari antara lain :

- a. Pimpinan membiarkan orang atau pegawai yang terlibat dalam perselisihan mendingin dan memperoleh kembali perspektif.
- b. Pimpinan membiarkan orang atau pegawai lain yang dapat memecahkan perselisihan dengan lebih efektif.

Data yang diperoleh merupakan hasil pengisian kuesioner oleh pegawai berjumlah 30 orang jawaban instrumen menghindari dikelompokkan berdasarkan skor masing-masing item. Jawaban responden terhadap instrumen menghindari dapat dilihat pada tabel 25 berikut ini :



Tabel 25 : Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Menghindar.

Nomor responden	Item		Total skor
	1	2	
1	2	3	5
2	2	2	4
3	2	1	3
4	2	2	4
5	2	2	4
6	1	3	4
7	1	2	3
8	2	2	4
9	2	2	4
10	2	2	4
11	2	2	4
12	3	2	5
13	3	2	5
14	1	3	4
15	1	2	3
16	2	3	5
17	2	2	4
18	2	2	4
19	2	1	3
20	3	2	5
21	2	2	4
22	1	3	4
23	2	2	4
24	3	2	5
25	2	2	4
26	2	2	4
27	2	2	4
28	2	2	4
29	2	1	3
30	2	3	5

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Indikator menghindar mempunyai 2 item sehingga skor tertinggi adalah 6 dan skor terendah adalah 2. Setelah total skor diketahui langkah selanjutnya adalah membagi kedalam tiga kelas interval yang berpedoman dengan ketentuan

$$\frac{\text{Jumlah tertinggi} - \text{Jumlah terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{6 - 2}{3} = 1,3$$

(Hadi, 1984:212)

Dari hasil tersebut maka diperoleh pengelompokan interval untuk mengetahui frekuensi dari indikator menghindari yang disajikan dalam tabel 26 berikut ini :

Tabel 26 : Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Menghindar

Total Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentasee
2-3	5	rendah	16,7%
4-5	25	sedang	83,3%
6	-	tinggi	-
Jumlah	30		100%

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Tabel frekuensi jawaban tersebut diatas menunjukkan bahwa dari 30 orang responden yang diteliti, 5 orang responden (16,7%) menunjukkan bahwa penanganan konflik dengan menghindari adalah rendah, 25 orang responden (83,3%) menunjukkan bahwa penanganan konflik dengan menghindari adalah sedang.



### 3.3.4 Mengakomodasi.

Item item dari indikator mengakomodasi antara lain:

- a. Pimpinan memaafkan orang atau pegawai yang melakukan kesalahan atau pelanggaran agar orang atau pegawai tersebut dapat berkembang atau belajar dari kesalahan itu.
- b. Pimpinan mendukung pendapat orang atau pegawai lain meskipun berkeberatan akan hal itu.
- c. Pimpinan bersedia mengorbankan tujuan pribadi sehingga tujuan pihak lain dapat terpenuhi.

Data yang diperoleh merupakan hasil pengisian kuestioner oleh pegawai berjumlah 30 orang, jawaban instrumen mengakomodasi dikelompokkan berdasarkan skor masing-masing item. Jawaban responden terhadap instrumen mengakomodasi dapat dilihat pada tabel 27 berikut ini.

Tabel 27 : Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Akomodasi.

Nomor Responden	Item			Total Skor
	1	2	3	
1	2	2	3	7
2	2	2	3	7
3	2	2	2	6
4	2	3	3	8
5	2	2	2	6
6	3	3	3	9
7	2	2	2	6
8	3	3	2	8
9	3	3	3	9
10	2	2	3	7
11	2	2	3	7
12	2	2	2	6
13	2	2	2	6
14	3	3	3	9
15	2	2	2	6
16	3	2	2	7
17	3	2	3	8
18	2	2	2	6
19	2	2	2	6
20	3	2	3	8
21	2	2	2	6
22	3	3	3	9
23	2	2	2	6
24	3	3	3	9
25	3	3	3	9
26	2	2	3	7
27	2	2	2	6
28	3	3	3	9
29	3	2	2	7
30	2	2	3	7

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Indikator akomodasi mempunyai 3 item sehingga skor tertinggi adalah 9 dan skor terendah adalah 3. Setelah total skor diketahui langkah selanjutnya adalah membagi kedalam tiga kelas interval yang berpedoman dengan ketentuan :



$$\frac{\text{Jumlah tertinggi} - \text{Jumlah terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{9-3}{3} = 2$$

(Hadi, 1984:212)

Dari hasil tersebut maka diperoleh pengelompokan interval untuk mengetahui frekuensi dari indikator akomodasi yang disajikan dalam tabel 28 berikut ini :

Tabel 28 : Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap indikator Akomodasi

Total Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentasee
3-5	-	Rendah	-
6-7	18	Sedang	60%
8-9	12	Tinggi	40%
Jumlah	30		100%

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Tabel frekuensi jawaban tersebut diatas menunjukkan bahwa dari 30 orang responden yang diteliti, 18 orang responden (60%) menunjukkan bahwa penanganan konflik dengan akomodasi adalah sedang, 12 orang responden (40%) menunjukkan bahwa penanganan konflik dengan akomodasi adalah tinggi.

### 3.3.5 Kompromi

Item –item dari indikator kompromi antara lain:

- a. Pimpinan bersedia menerima sebagian tuntutan atau pegawai lain
- b. Pimpinan bersedia menerima sebagian kesalahan dari suatu pelanggaran yang dilakukan oleh orang lain
- c. Pimpinan bersedia mengakui sebagian kesepakatan terhadap suatu titik pandang yang spesifik , misalnya tentang cara terbaik dalam mencapai tujuan organisasi.

Data yang diperoleh merupakan hasil pengisian kuestioner oleh pegawai berjumlah 30 orang, jawaban instrumen kompromi dikelompokkan berdasarkan skor masing-masing item. Jawaban responden terhadap instrumen kompromi dapat dilihat pada tabel 29 berikut ini.



Tabel 29 : Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kompromi.

Nomor Responden	Item			Total Skor
	1	2	3	
1	3	3	2	8
2	2	1	3	6
3	3	2	3	8
4	3	3	3	9
5	2	2	2	6
6	2	2	3	7
7	3	2	3	8
8	3	3	3	9
9	3	2	2	8
10	3	3	3	9
11	2	2	2	6
12	3	3	3	9
13	2	3	3	8
14	2	2	2	7
15	3	2	2	8
16	3	3	2	8
17	3	2	2	8
18	2	2	2	6
19	2	2	2	6
20	3	3	3	9
21	2	3	3	8
22	2	2	2	7
23	2	2	2	6
24	3	3	3	9
25	3	2	2	7
26	2	2	2	6
27	2	2	3	7
28	3	3	2	7
29	2	2	2	6
30	3	3	3	9

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Indikator kompromi mempunyai 3 item sehingga skor tertinggi adalah 9 dan skor terendah adalah 3. Setelah total skor diketahui langkah selanjutnya adalah membagi kedalam tiga kelas interval yang berpedoman dengan ketentuan

$$\frac{\text{Jumlah tertinggi} - \text{Jumlah terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{9 - 3}{3} = 2$$

(Hadi, 1984:212)

Dari hasil tersebut maka diperoleh pengelompokan interval untuk mengetahui frekuensi dari indikator kompromi yang disajikan dalam tabel 30 berikut ini :

Tabel 30 : Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Kompromi

Total Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentasee
3-5	-	Rendah	-
6-7	13	Sedang	43,3%
8-9	17	Tinggi	56,7%
Jumlah	30		100%

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Tabel frekuensi jawaban tersebut diatas menunjukkan bahwa dari 30 orang responden yang diteliti, 13 orang responden (43,3%) menunjukkan bahwa penanganan konflik dengan kompromi adalah sedang, 17 orang responden (56,7%) menunjukkan bahwa penanganan konflik dengan kompromi adalah tinggi.



Selanjutnya data untuk masing-masing indikator diatas disajikan atau digabung dalam satu tabel yang merupakan data keseluruhan dari variabel penanganan konflik dapat dilihat pada tabel 31 berikut :

Tabel 31: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel (X) Yaitu Penanganan Konflik

Nomor Responden	Indikator					Total skor
	1	2	3	4	5	
1	6	6	5	7	8	32
2	5	5	6	7	6	28
3	5	6	3	6	8	28
4	5	5	4	8	9	31
5	4	5	4	6	6	25
6	5	6	4	9	7	31
7	5	4	3	6	8	26
8	5	6	4	8	9	32
9	5	5	4	8	9	31
10	6	5	4	7	9	31
11	7	6	4	7	6	30
12	6	5	5	6	9	31
13	6	5	5	6	8	31
14	7	6	4	9	7	33
15	5	4	3	6	8	26
16	6	6	5	7	8	32
17	6	5	4	8	8	31
18	4	5	4	6	6	25
19	6	4	3	6	6	25
20	6	4	5	8	9	32
21	7	6	4	6	8	31
22	4	4	4	9	7	28
23	6	6	4	6	6	28
24	5	4	5	9	9	32
25	5	6	4	9	7	31
26	4	6	4	7	6	27
27	6	5	4	6	7	28
28	5	6	4	9	8	32
29	4	4	3	7	6	24
30	5	5	5	7	9	31

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Variabel penanganan konflik terdiri dari 5 indikator dan dari 5 indikator tersebut mempunyai 13 item, maka untuk skor tertinggi adalah 39 dan skor terendah adalah 13. Sehingga untuk interval kelasnya sebagai berikut :

$$\frac{\text{Jumlah tertinggi} - \text{Jumlah terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{39 - 13}{3} = 8,7$$

(Hadi, 1984:212)

Berdasarkan skor jawaban responden terhadap penanganan konflik seperti yang tercantum dalam tabel 31 maka data skor jawaban responden tersebut dapat dikelompokkan dalam tabel 32 berikut ini:

Tabel 32 : Frekuensi Kategori Jawaban responden Terhadap Variabel Penanganan Konflik

Total Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentasee
13-21	-	Rendah	-
22-30	13	Sedang	43,3%
31-39	17	Tinggi	56,7%
Jumlah	30		100%

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Memperhatikan tabel frekuensi kategori jawaban diatas menunjukkan bahwa dari 30 orang responden yang diteliti, 13 orang responden (43,3%) menyatakan bahwa penanganan konflik di Perum Perhutani KPH Jember adalah sedang, sedangkan 17 orang responden (56,7%) menyatakan tinggi.



### **3.4 Variabel terikat (Y), Kinerja Pegawai di Perum Perhutani KPH Jember**

Variabel kinerja pegawai (Y) dalam penelitian ini mempunyai indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja

Guna memperoleh gambaran yang jelas dari masing –masing indikator tersebut, berikut ini akan diuraikan satu persatu data yang telah diperoleh eneliti di lapangan melalui kuestioner berdasarkan skor yang ada.

#### **3.4.1 Kualitas kerja**

Item –item dari indikator kualitas kerja antara lain :

- a. Ketepatan dalam pelaksanaan tugas oleh pegawai
- b. Kelengkapan dalam pelaksanaan tugas oleh pegawai
- c. Kerapian dalam pelaksanaan tugas oleh pegawai

Data yang diperoleh merupakan hasil pengisian kuestioner oleh pegawai berjumlah 30 orang, jawaban instrumen kualitas kerja dikelompokkan berdasarkan skor masing-masing item. Jawaban responden terhadap instrumen kualitas kerja dapat dilihat pada tabel 33 berikut ini.

Tabel 33 : Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja.

Nomor Responden	Item			Total Skor
	1	2	3	
1	3	3	3	8
2	3	2	3	9
3	2	2	3	7
4	2	3	2	7
5	2	2	3	7
6	3	3	3	9
7	3	2	3	8
8	3	3	3	9
9	3	3	3	9
10	2	2	3	7
11	3	2	3	8
12	2	3	2	7
13	2	2	3	7
14	3	3	3	9
15	3	2	3	8
16	3	3	3	9
17	3	3	3	9
18	2	3	3	8
19	3	2	2	7
20	2	2	3	7
21	2	2	3	7
22	3	3	3	9
23	2	2	3	7
24	3	3	2	8
25	2	2	2	6
26	2	2	2	6
27	3	3	3	9
28	3	2	3	8
29	3	2	2	7
30	3	3	2	8

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Indikator kualitas kerja mempunyai 3 item sehingga skor tertinggi adalah 9 dan skor terendah adalah 3. Setelah total skor diketahui langkah selanjutnya adalah membagi kedalam tiga kelas interval yang berpedoman dengan ketentuan



$$\frac{\text{Jumlah tertinggi} - \text{Jumlah terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{9 - 3}{3} = 3$$

(Hadi, 1984:212)

Dari hasil tersebut maka diperoleh pengelompokan interval untuk mengetahui frekuensi dari indikator kualitas kerja yang disajikan dalam tabel 34 berikut ini :

Tabel 34.: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja

Total Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentasee
3-5	-	Rendah	-
6-7	13	Sedang	43,3%
8-9	17	Tinggi	56,7%
Jumlah	30		100%

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Tabel frekuensi jawaban tersebut diatas menunjukkan bahwa dari 30 orang responden, 13 orang responden (43,3%) mempunyai kualitas kerja sedang, sedangkan 17 orang (56,7%) mempunyai kualitas kerja tinggi.

#### 3.4.6 Kuantitas kerja

Item item dari indikator kuantitas kerja antara lain :

- Banyaknya tugas yang dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan
- Banyaknya tugas yang dapat diselsaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.

Data yang diperoleh merupakan hasil pengisian kuesioner oleh pegawai berjumlah 30 orang, jawaban instrumen kuantitas kerja dikelompokkan berdasarkan skor masing-masing item. Jawaban responden terhadap instrumen kuantitas kerja dapat dilihat pada tabel 35 berikut ini

Tabel 35 : Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja

Nomor responden	Item		Total skor
	1	2	
1	3	3	6
2	2	3	5
3	2	2	4
4	3	2	5
5	2	3	5
6	2	2	4
7	2	2	4
8	2	3	5
9	3	3	6
10	2	3	5
11	2	2	4
12	3	2	5
13	2	3	6
14	2	2	4
15	2	2	4
16	2	3	5
17	3	3	6
18	3	3	6
19	2	2	4
20	2	2	4
21	3	3	6
22	2	2	4
23	2	2	4
24	2	3	5
25	3	3	6
26	2	2	4
27	2	2	4
28	3	2	5
29	3	3	6
30	2	2	4

Sumber : Data primer diolah tahun 2003



Indikator kuantitas kerja mempunyai 2 item sehingga skor tertinggi adalah 6 dan skor terendah adalah 2. Setelah total skor diketahui langkah selanjutnya adalah membagi kedalam tiga kelas interval yang berpedoman dengan ketentuan

$$\frac{\text{Jumlah tertinggi} - \text{Jumlah terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{6 - 2}{3} = 1,3$$

(Hadi, 1984:212)

Dari hasil tersebut maka diperoleh pengelompokan interval untuk mengetahui frekuensi dari indikator kuantitas kerja yang disajikan dalam tabel 36 berikut ini :

Tabel 36 : Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja

Total Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentase
2 - 3	-	Rendah	
4 - 5	22	Sedang	73,3%
6	8	Tinggi	26,7%

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Tabel frekuensi jawaban tersebut diatas menunjukkan bahwa dari 30 orang responden, 22 orang responden (73,3%) mempunyai kuantitas kerja sedang, sedangkan 8 orang (26,7%) mempunyai kuantitas kerja tinggi.

Selanjutnya data untuk masing-masing indikator diatas disajikan atau digabung dalam satu tabel yang merupakan data keseluruhan dari variabel Kinerja Pegawai dapat dilihat pada tabel 37 berikut :

Tabel 37 : Data Total Skor Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Nomor Responden	Indikator		Total Skor
	1	2	
1	9	6	15
2	8	5	13
3	7	4	11
4	7	5	12
5	7	5	12
6	9	4	13
7	8	4	12
8	9	5	14
9	9	6	15
10	7	5	12
11	8	4	12
12	7	5	12
13	7	6	13
14	9	4	13
15	8	4	12
16	9	5	14
17	9	6	15
18	6	8	14
19	7	4	11
20	7	4	11
21	6	7	13
22	9	4	13
23	7	4	11
24	8	5	13
25	6	6	12
26	6	4	10
27	9	4	13
28	8	5	13
29	7	6	13
30	8	4	12

Sumber : Data primer diolah tahun 2003



Variabel kinerja pegawai terdiri dari 2 indikator dan dari 2 indikator tersebut mempunyai 5 item, maka untuk skor tertinggi adalah 15 dan skor terendah adalah 5. sehingga untuk interval kelasnya sebagai berikut :

$$\frac{\text{Jumlah tertinggi} - \text{Jumlah terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{15 - 5}{3} = 3,3$$

(Hadi, 1984:212)

Berdasarkan skor jawaban responden terhadap kinerja pegawai seperti yang tercantum dalam tabel 37 maka data skor jawaban responden tersebut dapat dikelompokkan dalam tabel 38 berikut ini:

Tabel 38 : Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Total Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentasee
5-8	-	Rendah	-
9-12	14	Sedang	46,7%
13-15	16	Tinggi	53,3%
Jumlah	30		100%

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Memperhatikan tabel frekuensi kategori jawaban diatas menunjukkan bahwa dari 30 orang responden yang diteliti, 14 orang responden (46,7%) menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Perum Perhutani KPH Jember adalah sedang, sedangkan 16 orang responden (53,3%) menunjukkan kinerja tinggi.



## IV. ANALISA DAN INTERPRETASI DATA

### 4.1 Pengantar

Analisis data diperlukan untuk menyederhanakan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dengan demikian berarti data-data yang penulis peroleh dalam penelitian atau jawaban responden terhadap kuisisioner yang diajukan perlu disusun dan diatur sedemikian rupa sehingga mudah dibaca dan diinterpretasikan.

Data-data yang telah dikumpulkan penulis tidak akan ada gunanya jika tidak dianalisis. Analisis data merupakan bagian yang penting dalam metode ilmiah, karena dengan analisis data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian dan bermanfaat untuk menguji hipotesis. Dengan analisis data maka akan diketahui apakah hipotesis akan diterima atau ditolak.

Dalam penelitian ini digunakan analisis data kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis Rank Spearman. Alasan peneliti menggunakan teknik ini karena teknik ini dapat digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti. Selanjutnya langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mengadakan perhitungan Rank Spearman adalah sebagai berikut :

1. Penentuan Nilai Rank
2. Perhitungan Korelasi.

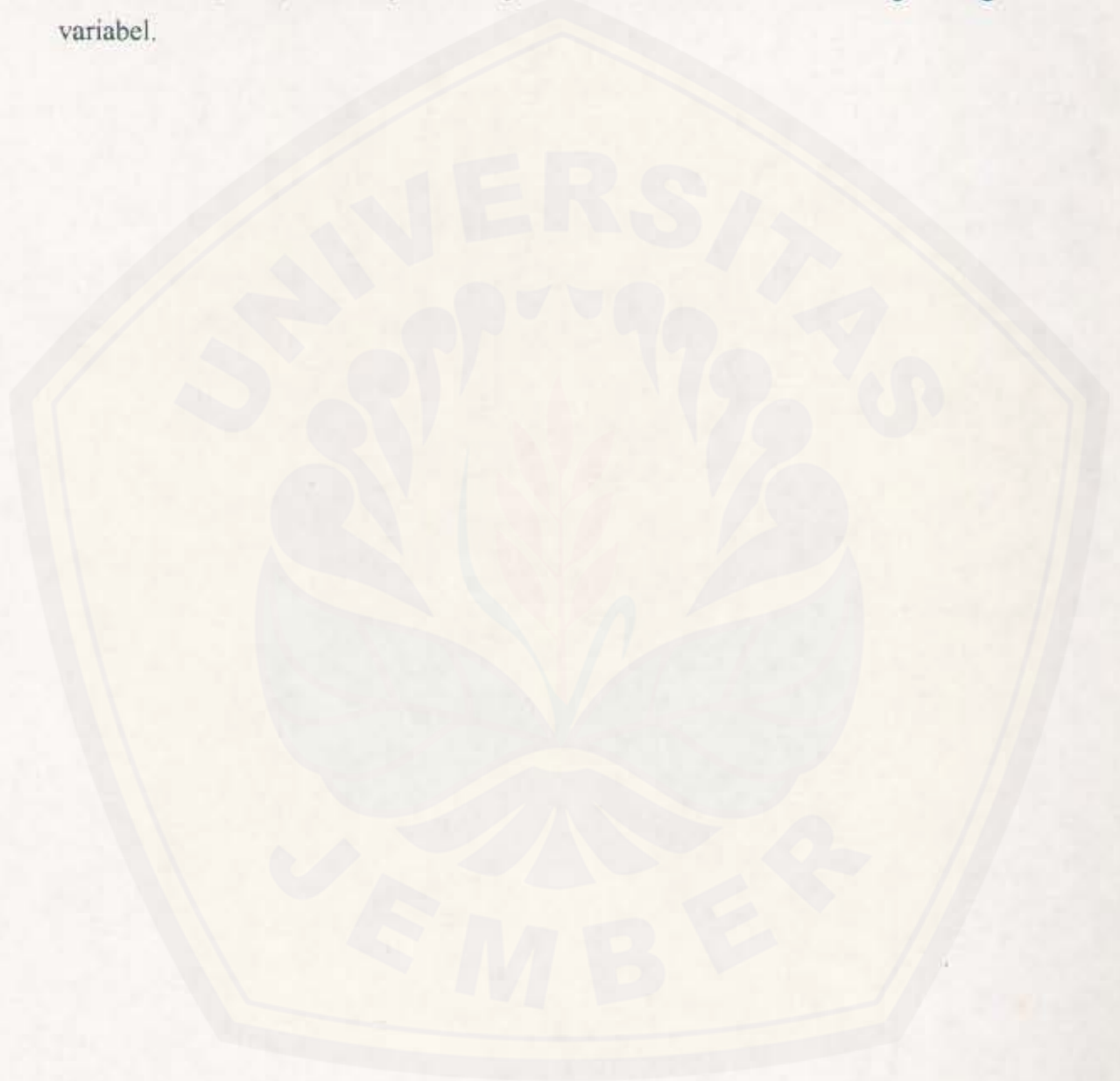
### 4.2 Penentuan Nilai Rank

Untuk mencari nilai rank, dimulai dari skor yang diperoleh dari 30 responden yang dirangking berdasarkan total skor terkecil hingga terbesar dari masing-masing variabel. Jika terdapat persamaan total skor yang diperoleh, maka dibuat rata-rata berdasarkan rankingnya. Suatu misal pada rangking 1,2,3,4 terdapat skor yang sama maka harus dicari dengan perhitungan rata-rata sebagai berikut:



$$\frac{1+2+3+4}{4} = 2,5$$

Hasil itulah yang dijadikan nilai ranking keempat skor, kemudian untuk nilai rank berikutnya sesuai dengan rangking selanjutnya, demikian seterusnya. Untuk lebih jelasnya akan penulis sajikan data total skor dari masing-masing variabel.



#### 4.2.1 Penentuan Nilai Rank Variabel X, yaitu Penanganan Konflik di Perum Perhutani KPH Jember

Tabel 39: Nilai Rank dari Variabel X, Yaitu Penanganan konflik

Nomor Responden	Variabel X					Total Skor	Rank
	1	2	3	4	5		
1	6	6	5	7	8	32	26,5
2	6	5	4	7	6	28	10
3	5	6	3	6	8	28	10
4	5	5	4	8	9	31	18,5
5	4	5	4	6	6	25	3
6	5	6	4	9	7	31	18,5
7	5	4	3	6	8	26	5,5
8	5	6	4	8	9	32	26,5
9	5	5	4	8	9	31	18,5
10	6	5	4	7	9	31	18,5
11	7	6	4	7	6	30	13
12	6	5	5	6	9	31	18,5
13	6	5	5	6	8	31	18,5
14	7	6	4	9	7	33	30
15	5	4	3	6	8	26	5,5
16	6	6	5	7	8	32	26,5
17	6	5	4	8	8	31	18,5
18	4	5	4	6	6	25	3
19	6	4	3	6	6	25	3
20	6	4	5	8	9	32	26,5
21	7	6	4	6	8	31	18,5
22	4	4	4	9	7	28	10
23	6	6	4	6	6	28	10
24	5	4	5	9	9	32	26,5
25	5	6	4	9	7	31	18,5
26	4	6	4	7	6	27	7
27	6	5	4	6	7	28	10
28	5	6	4	9	8	32	26,5
29	4	4	3	7	6	24	1
30	5	5	5	7	9	31	18,5

Sumber : Data primer diolah tahun 2003



#### 4.2.2 Penentuan Nilai Rank Variabel Y, yaitu Kinerja Pegawai di Perum Perhutani KPH Jember

Tabel 40 : Nilai Rank dari Variabel Y, yaitu Kinerja Pegawai di Perum Perhutani KPH Jember

Nomor Responden	Variabel Y		Total skor	Rank
	1	2		
1	9	6	15	29
2	8	5	13	21
3	7	4	11	4,5
4	7	5	12	12
5	7	5	12	12
6	9	4	13	21
7	8	4	12	12
8	9	5	14	26,5
9	9	6	15	29
10	7	5	12	12
11	8	4	12	12
12	7	5	12	12
13	7	6	13	21
14	9	4	13	21
15	8	4	12	12
16	9	5	14	26,5
17	9	6	15	29
18	8	6	14	4,5
19	7	4	11	4,5
20	7	4	11	4,5
21	7	6	13	4,5
22	9	4	13	21
23	7	4	11	4,5
24	8	5	13	21
25	6	6	12	12
26	6	4	10	1
27	9	4	13	21
28	8	5	13	21
29	7	6	13	21
30	8	4	12	12

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

### 4.3 Perhitungan Korelasi

Setelah nilai rank dari masing-masing variabel diketahui, langkah selanjutnya adalah mencari korelasi antara variabel X dan variabel Y dengan menggunakan langkah sebagai berikut :

1. Membuat tabel kerja untuk  $d_i$ ,  $d_i^2$  dan  $\sum d_i^2$ . Perhitungan  $d_i$  diperoleh dari pengurangan nilai rank X dan Y ( $X-Y$ ).
2. Mencari  $T_x$  dan  $T_y$ , yaitu frekuensi nilai kembar dari keduanya.
3. Untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antara kedua variabel digunakan rumus  $r_s$  dengan terlebih dahulu mencari  $\sum T_x, \sum T_y, \sum X^2, \sum Y^2$  dengan rumus yang telah dijabarkan pada Bab I. Selanjutnya hasil yang didapat dibandingkan dengan tabel harga kritis, jika hasilnya lebih besar dari tabel harga kritis, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
4. Untuk mengetahui keyakinan dari korelasi tersebut, maka hasil korelasi  $r_s$  diuji kembali dengan menggunakan rumus t-test, selanjutnya hasil yang diperoleh dibandingkan dengan harga kritis dari distribusi t. Jika hasil t-test lebih besar dari harga tabel, berarti ada hubungan atau pengaruh yang meyakinkan antara kedua variabel.



### 4.3.1 Membuat Tabel Kerja untuk $d_i$ , $d_i^2$ dan $\sum d_i^2$

Tabel 41: Tabel Kerja untuk Mencari Korelasi Variabel X dan Variabel Y

Nomer Responden	Total Skor		Total Rank		$d_i$	$d_i^2$
	X	Y	X	Y		
1	32	15	26,5	29	-2,5	6,25
2	28	13	10	21	-11	121
3	28	11	10	4,5	5,5	30,25
4	31	12	18,5	12	6,5	42,25
5	25	12	3	12	-9	81
6	31	13	18,5	21	-2,5	6,25
7	26	12	5,5	12	-6,5	42,25
8	32	14	26,5	26,5	0	0
9	31	15	18,5	29	-10,5	110,25
10	31	12	18,5	12	6,5	42,25
11	30	12	13	12	1	1
12	31	12	18,5	12	6,5	42,25
13	31	13	18,5	21	-2,5	6,25
14	33	13	30	21	9	81
15	26	12	5,5	12	-6,5	42,25
16	32	14	26,5	26,5	0	0
17	31	15	18,5	29	-10,5	110,25
18	25	14	3	4,5	-1,5	2,25
19	25	11	3	4,5	-1,5	2,25
20	32	11	26,5	4,5	22	484
21	31	13	18,5	4,5	14	196
22	28	13	10	21	-11	121
23	28	11	10	4,5	5,5	30,25
24	32	13	26,5	21	5,5	30,25
25	31	12	18,5	12	6,5	42,25
26	27	10	7	1	6	36
27	28	13	10	21	-11	121
28	32	13	26,5	21	5,5	30,25
29	24	13	1	21	-20	400
30	31	12	18,5	12	6,5	42,25
					$\sum d_i = 0$	$\sum d_i^2 = 2302,5$

Sumber : Data primer diolah tahun 2003.

### 4.3.2 Menentukan $T_x$ dan $T_y$

Apabila pada total skor dari kedua variabel terdapat total skor yang kembar, maka perlu kiranya untuk menentukan  $T_x$  dan  $T_y$  terlebih dahulu.

Adapun variasi nilai rank kembaranya adalah sebagai berikut :

<u>Rank Kembar Variabel X</u>	<u>Jumlah</u>	<u>t</u>
32	6	6
31	10	10
28	5	5
26	2	2
25	3	3

$$\begin{aligned}
 \sum T_x &= \frac{t^3 - 1}{12} \\
 &= \frac{6^3 - 6}{12} + \frac{10^3 - 10}{12} + \frac{5^3 - 5}{12} + \frac{2^3 - 2}{12} + \frac{3^3 - 3}{12} \\
 &= \frac{210}{12} + \frac{990}{12} + \frac{120}{12} + \frac{6}{12} + \frac{24}{12} \\
 &= 17,5 + 82,5 + 10 + 0,5 + 2 \\
 &= 112,5
 \end{aligned}$$

<u>Rank Kembar Variabel Y</u>	<u>Jumlah</u>	<u>t</u>
15	3	3
14	2	2
13	9	9
12	9	9
11	6	6



$$\begin{aligned}
 \sum T_y &= \frac{t^3 - t}{12} \\
 &= \frac{3^3 - 3}{12} + \frac{2^3 - 2}{12} + \frac{9^3 - 9}{12} + \frac{9^3 - 9}{12} + \frac{6^3 - 6}{12} \\
 &= \frac{24}{12} + \frac{6}{12} + \frac{720}{12} + \frac{720}{12} + \frac{210}{12} \\
 &= 2 + 0,2 + 60 + 60 + 17,5 \\
 &= 140
 \end{aligned}$$

#### 4.3.3 Menentukan $\sum X^2$ dan $\sum Y^2$

Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \sum X^2 &= \frac{N^3 - N}{12} - \sum T_x \\
 &= \frac{30^3 - 30}{12} - 112,5 \\
 &= \frac{26970}{12} - 112,5 \\
 &= 2247,5 - 112,5 \\
 &= 2135
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \sum Y^2 &= \frac{N^3 - N}{12} - \sum T_y \\
 &= \frac{30^3 - 30}{12} - 140 \\
 &= \frac{26970}{12} - 140 \\
 &= 2247,5 - 140 \\
 &= 2107,5
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan-perhitungan diatas, maka dapat diketahui bahwa:

$$\begin{array}{ll} N & = 30 & \sum Ty & = 140 \\ \sum di^2 & = 2302,5 & \sum X^2 & = 2135 \\ \sum Tx & = 112,5 & \sum Y^2 & = 2107,5 \end{array}$$

#### 4.3.4 Menghitung Koefisien Korelasi ( $r_s$ ) Variabel X dan Variabel Y

Untuk menghitung koefisien korelasi antara kedua variabel digunakan perhitungan korelasi sebagai berikut :

$$\begin{aligned} r_s &= \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - \sum d^2}{2\sqrt{\sum X^2 \cdot \sum Y^2}} \\ &= \frac{2135 + 2107,5 - 2302,5}{2\sqrt{2135 \cdot 2107,5}} \\ &= \frac{1940}{2\sqrt{4499512,5}} \\ &= \frac{1940}{2.2121,2} \\ &= \frac{1940}{4242,4} \\ &= 0,457 \end{aligned}$$

Perhitungan korelasi antara variabel X dan variabel Y menunjukkan hasil sebesar 0,457. Dalam tabel nilai kritis  $r_s$  koefisien korelasi Rank Spearman, nilai Rho pada tabel P untuk  $N=30$  dengan taraf signifikansi 0,05 menunjukkan angka 0,306. Hal ini berarti  $r_s$  hitung  $>$   $r_s$  tabel atau  $0,457 > 0,306$ . Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis kerja ( $H_a$ ).



#### 4.3.5 Pengujian Taraf Signifikansi

Untuk mengetahui taraf signifikansi dari hasil korelasi diatas, maka hasil tersebut dapat diuji dengan menggunakan rumus “uji t” sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 t_{\text{test}} &= r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-(r_s)^2}} \\
 &= 0,457 \sqrt{\frac{30-2}{1-(0,457)^2}} \\
 &= 0,457 \sqrt{\frac{28}{0,791}} \\
 &= 0,457 \sqrt{35,40} \\
 &= 0,457 \cdot 5,95 \\
 &= 2,719
 \end{aligned}$$

Perhitungan t-test diatas menunjukkan hasil sebesar 2,719, apabila nilai tersebut dibandingkan dengan harga tabel kritis untuk  $df = N-2$  adalah 28 dengan taraf signifikansi 0,05 atau taraf kepercayaan 95%, maka nilai kritis yang didapat dari tabel adalah sebesar 2,048.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil t hitung  $>$  t tabel atau 2,719  $>$  2,048. Sehingga dapat disimpulkan bahwa “ Ada Hubungan yang signifikan antara penanganan konflik dengan kinerja pegawai di Kantor KPH Pada Perum Perhutani KPH Jember “.

#### 4.4 Interpretasi Data Tentang Kondisi Konflik, Penanganan Konflik dan Kinerja Pegawai di Kantor KPH Pada Perum Perhutani KPH Jember

Selain penggunaan analisa statistik, dalam penelitian ini juga menggunakan analisa deskriptif yaitu dengan mencari prosentase jawaban responden. Dengan demikian dapat dipahami bahwa analisa deskriptif yang dalam operasionalnya berpijak pada jawaban responden yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penanganana konflik dengan kinerja pegawa Kantor KPH Pada Perum Perhutani KPH Jember.

Sedangkan untuk mengetahui prosentase jawaban responden pada masing-masing variabel digunakan rumus yang dinyatakan oleh Sugiyono (2002:32) sebagai berikut :

$$\frac{\text{score nyata responden}}{\text{score maksimal responden}} \times 100\%$$

selanjutnya untuk mempermudah analisis, penulis membuat kriteria tinggi atau rendah skor jawaban responden terhadap masing – masing indikator pada penelitian sesuai dengan kriteria yang dikemukakan oleh Waluyo (1989:50) dengan kriteria sebagai berikut :

Skor 0 – 20%	Kategori Sangat Rendah
Skor 21 – 40%	Kategori Rendah
Skor 41 – 60%	Kategori Sedang
Skor 61 – 80%	Kategori Tinggi
Skor 81 – 100%	Kategori Sangat Tinggi

#### 4.4.1 Analisis Deskriptif Tentang Kondisi Konflik di Perum Perhutani KPH Jember

Untuk mengetahui prosentase jawaban responden dari kondisi konflik di Perum Perhutani KPH Jember dapat dilihat pada tabel 42 berikut ini :

Tabel 42 : Prosentase Jawaban Responden Tentang Kondisi Konflik di Perum Perhutani KPH Jember

No	Indikator	Prosentase
1.	Komunikasi	$\frac{166}{270} \times 100\% = 61,5\%$
2.	Struktur	$\frac{427}{810} \times 100\% = 52,7\%$
3.	Variabel Pribadi	$\frac{163}{270} \times 100\% = 60,4\%$
Total Rata-rata		$\frac{61,5 + 52,7 + 60,4}{3} \times 100\% = 58,2\%$

Sumber : Data primer diolah tahun 2003



Berdasarkan tabel 42 tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata prosentase kondisi konflik sebesar 58,2%. Angka besaran prosentase tersebut tergolong kategori sedang. Maka dapat dikatakan bahwa kondisi konflik di Kantor Perum Perhutani KPH Jember adalah sedang.

#### 4.4.2 Analisis Deskriptif Tentang Penanganan Konflik di Perum Perhutani KPH Jember.

Untuk mengetahui prosentase jawaban responden dari penanganan konflik di Perum Perhutani KPH Jember dapat dilihat pada tabel 43 berikut ini :

Tabel 43 : Prosentase Jawaban Responden Tentang Penanganan Konflik di Perum Perhutani KPH Jember

No	Indikator	Prosentase
1.	Bersaing	$\frac{162}{270} \times 100\% = 60\%$
2.	Kolaborasi	$\frac{155}{180} \times 100\% = 86\%$
3.	Menghindar	$\frac{122}{180} \times 100\% = 68\%$
4.	Akomodasi	$\frac{216}{270} \times 100\% = 80\%$
5	Kompromi	$\frac{227}{270} \times 100\% = 84\%$
Total Rata-rata		$\frac{60 + 86 + 68 + 80 + 84}{5} \times 100\% = 75,6\%$

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Dari tabel 43 tersebut menunjukkan bahwa rata-rata prosentase tingkat penanganan konflik 75,6%. Angka besaran prosentase tersebut tergolong kategori tinggi. Maka dapat dikatakan bahwa tingkat penanganan konflik di Kantor Perum Perhutani KPH Jember adalah tinggi.

#### 4.4.3 Analisis Deskriptif Tentang Kinerja Pegawai di Perum Perhutani KPH Jember

Untuk mengetahui prosentase jawaban responden dari kinerja pegawai di Perum Perhutani KPH Jember dapat dilihat pada tabel 44 berikut ini :

Tabel 44.: Prosentase Jawaban Responden Tentang Kinerja Pegawai di Perum Perhutani KPH Jember

No	Indikator	Prosentase
1.	Kualitas Kerja	$\frac{234}{270} \times 100\% = 86,7\%$
2.	Kuantitas Kerja	$\frac{145}{180} \times 100\% = 80,5\%$
	Total Rata-rata	$\frac{86,7 + 80,5}{2} = 83,6\%$

Dari tabel 44 tersebut menunjukkan bahwa rata-rata prosentase kinerja pegawai 83,6%. Angka besaran prosentase tersebut tergolong kategori sangat tinggi. Maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai di Kantor Perum Perhutani KPH Jember adalah sangat tinggi.



## PENUTUP



### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis korelasi antara penanganan konflik dengan kinerja pegawai yang menggunakan rumus Rank Spearman dan analisa deskriptif tentang kondisi konflik, tingkat penanganan konflik dan tingkat kinerja pegawai dapat disimpulkan bahwa :

1. Hasil analisis korelasi Rank Spearman ( $r_s$ ) tentang hubungan penanganan konflik dengan kinerja pegawai menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Nilai  $r_s$  hitung antara penanganan konflik dengan kinerja pegawai di Perum Perhutani KPH Jember sebesar 0,457 dan  $r_s$  tabel sebesar 0,306. Kemudian tingkat signifikansi hubungan didasarkan atas hasil uji t test, dengan t hitung sebesar 2,719 dan t tabel sebesar 2,048, sehingga t hitung lebih besar dari t tabel. Maka dapat dikatakan bahwa penanganan konflik berhubungan signifikan dengan kinerja pegawai di Kantor Perum Perhutani KPH Jember.
2. Tingkat konflik rata – rata sebesar 58,2 % dan angka tersebut termasuk dalam kriteria sedang. Tingkat konflik yang sedang tersebut dapat dilihat dari konflik yang diakibatkan oleh masalah komunikasi sebesar 61,5 %, masalah struktur sebesar 52,7%, dan variabel pribadi sebesar 60,4%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat konflik di Kantor Perum Perhutani KPH Jember termasuk dalam kriteria sedang.
3. Tingkat penanganan konflik rata-rata 75,6% dan angka tersebut termasuk dalam kriteria tinggi. Tingkat rata-rata penanganan konflik dapat dilihat dari besaran prosentase kelima maksud penanganan konflik yaitu penanganan konflik dengan bersaing sebesar 60 %, penanganan konflik dengan kolaborasi sebesar 86%, penanganan konflik dengan menghindar sebesar 68%, penanganan konflik dengan akomodasi sebesar 80%, dan penanganan konflik dengan kompromi sebesar 84%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat penanganan konflik termasuk dalam kriteria tinggi.

4. Tingkat kinerja pegawai rata-rata sebesar 83,6% dan angkata tersebut termasuk dalam kriteria sangat tinggi. Tingginya tingkat kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja sebesar 86,7% dan kuantitas kerja sebesar 80,5%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai di Kantor Perum Perhutani KPH Jember dalam kriteria sangat tinggi.

## 5.2 Saran

Secara umum kondisi konflik di Kantor Perum Perhutani KPH Jember berada dalam keadaan yang kondusif bagi pencapaian kinerja pegawai yang optimal. Hal ini karena penanganan konflik yang dilakukakan oleh pimpinan dengan menggunakan lima maksud penanganan konflik yaitu :menghindar, akomodasi, kolaborasi, bersaing, dan kompromi sudah dilakukan dengan baik.

Namun berdasarkan prosentase jawaban responden terhadap penanganan konflik terlihat bahwa penanganan konflik dengan bersaing belum dilakukan dengan optimal oleh pimpinan. Padahal jika penanganan konflik dengan bersaing dilakukan dengan optimal maka akan dapat merespons kreatifitas pegawai, mencegah kemacetan, menimbulkan sikap yang tanggap akan perubahan dan kritis diri pada pegawai. Sehingga kinerja pegawai akan semakin meningkat dan pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja organisasi, dengan demikian penanganan konflik dengan bersaing perlu untuk ditingkatkan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji, SE dan Suyati Sri, SE. 1995. *Perilaku Keorganisasia*. Jakarta. Pustaka Jaya
- Blanchard, Ken dan Hersey, Paul, 1995, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Jakarta. Erlangga
- Handoko, Hani T. 1998. *Manajemen*. Yogyakarta. BPFE Yogyakarta
- Hadi, Sutrisno. 1995. *Metode Riset*. Yogyakarta. Penerbit Fakultas Psikologi UGM
- Jebarus, Felix, 1999, *Konflik Dalam Organisasi Sebagai Perilaku Komunikasi, Suatu Pendekatan Konseptual*. Dalam Usahawan No. 02 TH. XXVII Februari. Jakarta hlm. 28
- Kontjoroningrat. 1990. *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta. Gramedia
- Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE Yogyakarta
- Malayu, S P, Hasibuan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT.. Bumi Aksara
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi konsep, kontroversi dan Aplikasi*. Jakarta. Prenhallindo
- .....1994. *Teori Organisasi*, Jakarta, Arcan
- Salim,HS.,SH., M.S., 1997. *Dasar-Dasar Hukum Kehutanan*. Jakarta. Sinar Grafika
- Sedarmayanti, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, bandung, CV. Mandar Maju
- Siagian, Sondang P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara

Siegel, Sidney. 1997. *Statistik Non Parametik*. Jakarta. Gramedia

Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. YKPN

Singarimbun dan Effendi, 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta. LP3ES

Stoner, James And Wankel, Charles, 1986, *Management Third Edition*, Prentise Hall International Inc. Englewood Cliff, New Jersey

Sugiyono, 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung. Alfa Beta

Surakhmad, Winarno, 1994. *Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Metode, Teknik*, Bandung. Penerbit Tarsito

Waluyo. 1989. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta. Rineka Cipta

Wilson Dan Heyel, 1987, *Hand Of Book Of Modern Office Management and Administritive Service*, Mc. Grow Hill Inch.

Winardi, 1994, *Manajemen Konflik*, CV. Mandar Maju



Kepada Yth :

Bpk / Ibu / Sdr

Pegawai Perum Perhutani Kesatuan Pemangkuan Hutan Jember

Di Tempat

Dengan hormat,

Sebelumnya perkenankanlah saya untuk memperkenalkan diri :

Nama : Yustina mahardhika

Status : Mahasiswi FISIP Universitas Jember

NIM : 990910201243

Bersama ini, saya mohon kesediaan dan bantuan kepada Bpk/Ibu/Sdr untuk meluangkan waktu mengisi daftar pertanyaan yang saya lampirkan ini. Kesediaan Bpk/Ibu/Sdr dalam mengisi daftar pertanyaan ini sangat besar artinya bagi saya dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam penelitian skripsi dengan judul :

**HUBUNGAN KONFLIK DENGAN KINERJA ORGANISASI**

(Suatu studi hubungan penanganan konflik dengan kinerja pegawai kantor KPH pada Perum perhutani KPH Jember)

Sebagai syarat kelulusan dalam meraih gelar sarjana. Perlu Bpk/Ibu/Sdr ketahui bahwa maksud dan tujuan penelitian ini tidak ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas pekerjaan sehari-hari dan sama sekali tidak akan berpengaruh terhadap kondisi kerja Bpk/Ibu/Sdr sekalian, melainkan hanya demi kepentingan ilmiah dari peneliti saja.

Besar harapan saya agar jawaban yang Bpk/Ibu/Sdr berikan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya dialami sehingga jawaban yang saya harapkan nanti benar-benar objektif dan jawaban dari Bpk/Ibu/Sdr akan terjamin kerahasiaannya. Atas bantuan Bpk/Ibu/Sdr, peneliti mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

  
Yustina mahardhika

## HUBUNGAN KONFLIK DENGAN KINERJA ORGANISASI

(Suatu Studi Tentang Hubungan Penanganan Konflik Dengan kinerja Pegawai Kantor  
KPH Pada Perum Perhutani KPH Jember)

No. Responden .....

### 1. DAFTAR PERTANYAAN

Jawablah pertanyaan sesuai dengan keadaan sebenarnya dengan memberi tanda silang (X) pada pilihan a, b, c yang Bpk/Ibu/Sdr anggap sesuai.

#### A. VARIABEL KONDISI KONFLIK

##### a. Komunikasi

1. Apakah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan Bapak/ibu pernah terjadi salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat atau bahasa yang sulit dimengerti dengan pegawai lain ?

- a. selalu      b. kadang-kadang      c. tidak pernah

2. Apakah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan Bapak/Ibu pernah terjadi penyimpangan dalam pemberian informasi akibat kebisingan dalam saluran komunikasi?

- a. selalu      b. kadang-kadang      c. tidak pernah

3. Apakah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan Bapak/ibu pernah terjadi kelebihan atau kekurangan informasi yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaan Bapak/Ibu sehingga mengganggu penyelesaian tugas Bapak/Ibu?

- a. selalu      b. kadang-kadang      c. tidak pernah

##### b. Struktur

4. Apakah menurut Bpak/Ibu jumlah pegawai di seksi atau bagian tempat Bapak/ Ibu bekerja jumlah pegawainya terlalu besar (atau terlalu kecil) sehingga menghambat penyelesaian tugas dan pekerjaan Bapak/Ibu?

- a. selalu      b. kadang-kadang      c. tidak pernah

5. Apakah tugas dan pekerjaan yang Bapak/Ibu lakukan mrrbutuhkan keahlian khusus sehingga diperlukan tenaga ahli untuk menyelesaikannya?

- a. selalu      b. kadang-kadang      c. tidak pernah



6. Apakah di seksi /bagian tempat Bapak/Ibu bekerja kurang ada kejelasan jurisdiksi atau wewenang sehingga sering terjadi over laping ( pengambil alihan wewenang) dalam penyelesaian tugas dan wewenang?  
a. selalu    b. kadang-kadang    c. tidak pernah
7. Tujuan pada masing-masing seksi/ bagian tempat Bapak/Ibu bekerja berbeda dengan tujuan seksi /bagian lain, apakah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan bapak/Ibu pernah terjadi benturan kepentingan dengan seksi/bagian lain karena perbedaan tujuan tersebut?  
a. selalu    b kadang-kadang    c.tidak pernah
8. Apakah menurut Bapak/Ibu pengamatan atau pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap Bapak/Ibu dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan terlalu ketat?  
a. selalu    b. kadang-kadang    c. tidak pernah
9. Apakah Bapak/Ibu selalu berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan ?  
a. selalu    b. kadang-kadang    c tidak pernah
10. Apakah menurut Bapak/Ibu imbalan yang diterima tidak sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan yang diemban ?  
a. selalu    b. kadang-kadang    c. tidak pernah
11. Pada tiap-tiap unit organisasi seringkali terjadi ketergantungan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan, apakah hal tersebut juga terjadi pada seksi/bagian tempat Bapak/Ibu bekerja sehingga mengganggu/menghambat penyelesaian tugas dan pekerjaan Bapak/Ibu ?  
a. selalu    b. kadang-kadang    c. tidak pernah
12. Apakah menurut Bapak/Ibu sumber daya organisasi (manusia, dana, peralatan dan perlengkapan kantor) pada seksi/bagian tempat Bapak/Ibu bekerja jumlahnya terbatas sehingga mengganggu/menghambat penyelesaian tugas dan pekerjaan Bapak/Ibu ?  
a. selalu    b. kadang-kadang    c. tidak pernah

**c. Variabel pribadi**

13. Apakah menurut Bapak/Ibu sikap dan perilaku yang ditunjukkan pada Bapak/Ibu sesuai dengan jabatan yang Bapak/Ibu emban?  
a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah
14. Apakah Bapak/Ibu pernah merasa lebih berhak dan lebih mampu menduduki jabatan tertentu yang diduduki oleh pegawai lain ?  
a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah
15. Apakah menurut Bapak/Ibu ada tipe kepribadian tertentu, misalnya individu yang sangat otoriter dan dogmatik yang menunjukkan penghargaan yang rendah pada pegawai di tempat Bapak/Ibu bekerja ?  
a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah

**B. VARIABEL PENANGANAN KONFLIK**

**a. Bersaing**

1. Apakah pimpinan bapak/Ibu sering memaksakan tindakan yang tidak populer, misalnya pemotongan biaya, pengakuan disiplin dan memaksakan aturan yang tidak populer ?  
a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah
2. Apakah pimpinan Bapak/Ibu selalu menentang/melawan orang-orang yang memanfaatkan perilaku tidak kompetitif, misalnya orang-orang yang apatis dan tidak tanggap kebutuhan akan perubahan dan inovasi ?  
a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah
3. Apakah pimpinan Bapak/Ibu selalu membuat orang yang melakukan kesalahan mengakui atau menerima baik untuk disalahkan ?  
a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah

**b. Berkolaborasi**

4. Apakah pimpinan Bapak/Ibu mengupayakan pemecahan menang-menang ( win-win solution ) yang memungkinkan tujuan kedua belah pihak yang berselisih



sepenuhnya dicapai ?

- a. selalu      b. kadang-kadang      c. tidak pernah

5. Apakah pimpinan Bapak/Ibu mengusahakan suatu kesimpulan yang memasukkan wawasan-wawasan yang benar dari kedua pihak yang berselisih ?

- a. selalu      b. kadang-kadang      c. tidak pernah

**c. Menghindar**

6. Apakah pimpinan Bapak/Ibu membiarkan orang-orang/pegawai yang terlibat dalam perselisihan ( tentang isu-isu yang sepele ) mendingin dan memperoleh kembali perspektif (akal sehatnya)?

- a. selalu      b. kadang-kadang      c. tidak pernah

7. Apakah pimpinan Bapak/Ibu membiarkan orang lain/pegawai lain yang dapat memecahkan masalah/perselisihan dengan lebih efektif bertindak menggantikan tugas beliau untuk memecahkan perselisihan tersebut ?

- a. selalu      b. kadang-kadang      c. tidak pernah

**d. Mengakomodasi**

8. Apakah pimpinan Bapak/Ibu memaafkan seseorang yang melakukan kesalahan/pelanggaran agar orang tersebut dapat berkembang atau belajar dari kesalahan itu ?

- a. selalu      b. kadang-kadang      c. tidak pernah

9. Apakah pimpinan Bapak/Ibu mendukung pendapat orang lain/pegawai lain meskipun beliau berkeberatan akan hal itu karena pendapat tersebut didukung banyak orang ?

- a. selalu      b. kadang-kadang      c. tidak pernah

10. Apakah pimpinan Bapak/Ibu bersedia mengabaikan tujuan pribadi sehingga tujuan pihak lain ( yang mewakili tujuan banyak orang/ tujuan organisasi ) dapat tercapai ?

- a. selalu      b. kadang-kadang      c. tidak pernah

**e. Berkompromi**

11. Apakah pimpinan Bapak/Ibu bersedia menerima sebagian tuntutan dari oranglain/pegawai lain, misalnya tuntutan tentang kesejahteraan pegawai ?  
a. selalu      b. kadang-kadang      c. tidak pernah
12. Apakah pimpinan Bapak/Ibu bersedia menerima sebagian kesalahan yang dilakukan orang lain/pegawai lain yang menyebabkan tujuan organisasi tidak tercapai ?  
a. selalu      b. kadang-kadang      c. tidak pernah
13. Apakah pimpinan Bapak/Ibu mengakui sebagian kesepakatan dengan orang lain/pegawai lain terhadap suatu titik pandang spesifik, misalnya tentang cara terbaik dalam mencapai tujuan organisasi ?  
a. selalu      b. kadang-kadang      c. tidak pernah

**VARIABEL KINERJA ORGANISASI**

**a. Kualitas Kerja**

1. Apakah tugas dan pekerjaan yang telah Bapak/Ibu selesaikan sesuai rencana yang telah ditetapkan semula ?  
a. selalu      b. kadang-kadang      c. tidak pernah
2. Apakah tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu dapat terselesaikan semua dengan teliti ?  
a. selalu      b. kadang-kadang      c. tidak pernah
3. Apakah Bapak/Ibu selalu menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu dengan rapi ?  
a. selalu      b. kadang-kadang      c. tidak pernah

**b. Kuantitas Kerja**

1. Apakah Bapak/bu dapat menyelesaikan semua tugas dan pekerjaan yang di bebankan pada Bapak/Ibu ?  
a. selalu      b. kadang-kadang      c. tidak pernah
2. Apakah semua tugas dan pekerjaan yang dibebankan pada Bapak/Ibu selesai tepat pada waktu yang telah ditetapkan ?  
a. selalu      b. kadang-kadang      c. tidak pernah





DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS JEMBER  
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Telp. (0331) 337818, 339385 Fax. (0331) 337818 Jember 68121  
E-mail : lemlit\_unej@jember.telkom.net.id

Nomor : 695/J25.3.1/PL.5/2003

26 Juni 2003

Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin melaksanakan Penelitian

Kepada : Yth. Kepala Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Pemerintah Kabupaten Jember di -

J E M B E R.

Memperhatikan surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 3386/J25.1.2/PL.5/2003 tanggal 24 Juni 2003, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : YUSTINA MAHARDHIKA / 99-1243  
Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik / Ilmu Administrasi Negara  
Alamat : Perumnas Jubung V / 12 Jember.  
Judul Penelitian : Hubungan Konflik Dengan Kinerja Pegawai (Suatu Studi Penanganan Konflik Di Perum Perhutani KPH Jember).  
Lokasi : Perum Perhutani KPH Jember.  
Lama Penelitian : 4 (empat) bulan

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.

a.n. Ketua  
Sekretaris,  
  
Didik agr. Ir. Didik Sulistyanto  
NIP. 131 792 232

Tembusan Kepada Yth. :

1. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs.
3. Arsip.



PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER  
BADAN KESATUAN BANGSA DAN LINMAS

Jalan Letjen S Parman No 89 337853 Jember

Jember, 1 Juli 2003

Nomor : 072/204/436.46/2003.  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Perihal : Ijin Penelitian

Kepada  
Yth. Sdr. Ka. Perum. Perhutani  
KPH Jember

di -

J E M B E R

Memperhatikan surat Dekan Fak. Ilmu Keguruan dan Ilmu Pendidikan Univ. Jember Tanggal 26 Juni 2003, Nomor : 695 / J25.3.1 / PL.5 / 2003 Perihal Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, apabila tidak mengganggu kewenangan dan ketentuan yang berlaku di Lingkungan Instansi saudara, maka demi kelancaran serta kemudahan dalam pelaksanaan Penelitian dimaksud diminta kepada saudara untuk memberikan bantuan berupa data / keterangan seperlunya kepada :

N a m a : YUSTINA MAHARDHIKA / 99-1243  
Alamat : PERUMNAS JUBUNG V/12 JEMBER  
Pekerjaan : MAHASISWA ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK /  
ADM NEGARA UNIV. JEMBER  
Keperluan : IJIN PENELITIAN DALAM RANGKA PENYUSUNAN  
SEKRIPSI  
Judul : HUBUNGAN KONFLIK DENGAN KINERJA  
PEGAWAI (SUATU STUDI PENANGANAN  
KONFLIK DI PERUM PERHUTANI KPH JEMBER )  
Waktu : 1 JULI 2003 S/D 1 SEPTEMBER 2003 (2 BULAN)

Demikian atas perhatian dan bantuannya disampaikan terima kasih.

KEPALA BAKESBANG DAN LINMAS  
KABUPATEN JEMBER

Drs. SUDJAK HIDAYAT, MSI

Pembina Tk. I  
NIP. 510 063 004

Tambahan : Kepada Yth,  
1. Sdr. Rektor Univ. Jember.  
2. Sdr. MHS. yang bersangkutan.





Digital Repository of Universitas Jember

**PERUM PERHUTANI**  
**UNIT II JAWA TIMUR**  
**KESATUAN PEMANGKUAN HUTAN JEMBER**

Jl. Letjen. S. Parman No. 4 Phone (0331) 336841

Telepon : (0331) 336841, 336885  
Kawat : Perumhut Kph Jember  
Facsimile: (0331) 336421

**TEMBUSAN**

Bank : BNI 1946 Cab. Jember  
Bank Mandiri

Nomor : 856/016.5/UP/Jbr/II  
Lampiran : ---  
Perihal : Ilm Penelitian.

Jember, 12 JUL 2003

Kepada Yth :  
Sdr. Kepala BAKESBANG DAN LINMAS  
Kabupaten Jember  
Jl. Letjen S. Parman No. 89 Jember  
di-  
JEMBER

Memperhatikan surat Saudara No.072/284/436.46/2003 tanggal 1 Juli 2003 perihal tersebut diatas bahwa Perhutani KPH Jember tidak keberatan untuk menerima Mahasiswa Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/Administrasi Negara Universitas Jember untuk mengadakan penelitian di Kantor Perhutani KPH Jember dalam rangka penyusunan skripsi.

Adapun nama Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : YUSTINA MAHARDHIKA  
Nomor Pokok : 99-1243  
Judul : Hubungan Konflik dengan kinerja pegawai (Suatu studi penanganan konflik di Perum Perhutani KPH Jember).  
Waktu : +1,5 bl (TMT 15 Juli 2003 s/d 1 September 2003 )

Demikian untuk menjadikan maklum .



Tembusan Kepada Yth :  
1. Sdr. Rektor Univ Jember.  
2. Sdr. Mahasiswa yang bersangkutan.

Tabel B. Tabel Harga-harga Kritis  $t^2$ 

df	Tingkat signifikansi untuk tes satu-sisi					
	.10	.05	.025	.01	.005	.0005
	Tingkat signifikansi untuk tes dua-sisi					
	.20	.10	.05	.02	.01	.001
1	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	636.619
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	31.598
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	12.941
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	8.610
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	6.859
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.959
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	5.405
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	5.041
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.781
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.587
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.437
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	4.318
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	4.221
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	4.140
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	4.073
16	1.337	1.746	2.120	2.581	2.921	4.015
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.965
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.922
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.883
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.850
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.819
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.792
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.767
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.745
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.725
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.707
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.690
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.674
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.659
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.646
40	1.303	1.684	2.031	2.421	2.704	3.531
60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.460
120	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617	3.373
$\infty$	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.291

<sup>2)</sup> Tabel B diringkaskan dari Tabel III dalam Fisher dan Yates: *Statistical tables for biological, agricultural, and medical research*, diterbitkan oleh Oliver and Boyd Ltd. Edinburgh, dengan izin dari para penulis dan penerbit.



Tabel P. Tabel Harga-harga Kritis  $r_s$  Koefisien Korelasi Ranking Spearman<sup>\*)</sup>

N	Tingkat Signifikansi (tes satu-sisi)	
	.05	.01
4	1.000	
5	.980	1.000
6	.829	.943
7	.714	.893
8	.643	.833
9	.600	.783
10	.564	.746
12	.506	.712
14	.456	.645
16	.425	.601
18	.399	.564
20	.377	.534
22	.359	.508
24	.343	.485
26	.329	.465
28	.317	.448
30	.306	.432

<sup>\*)</sup> Disadur dari Olds, E.G 1938. *Distributions of Sums of squares of rank differences for small numbers of individuals*. Ann. Math. Statist, 9, 133 - 148, dan dari Olds, E.G, 1949 *The 5% significance levels for sum of squares of rank differences and a correction*. Ann. Math. Statist, 20, 117 - 118, dengan izin penulis dan penerbit.