

**HUBUNGAN KONFLIK DENGAN KINERJA ORGANISASI**  
( Studi Hubungan Penanganan Konflik Fungsional dengan Kinerja  
Pegawai di Kantor PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur  
Cabang Jember )

**S K R I P S I**

Diajukan untuk memenuhi Salah Satu Syarat Ujian  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)  
Jurusan Ilmu Administrasi  
Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Pada  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**UNIVERSITAS JEMBER**

Oleh ;

***Budi Irwanto***

960910201005

**Pembimbing**

**Drs. R. K. WIDJADI, SU**

Asisten Pembimbing

**Dra. INTI WASIATI, MM**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**UNIVERSITAS JEMBER**

**2001**

Asal :  
: Hadiah  
: Per  
: 2001  
No. Insk : 16236048  
Klass 352.005  
IRW  
e.1

## MOTTO

Bila dua orang dalam bisnis selalu sependapat, salah satunya tidak diperlukan

(W. Wrigley, Jr)

Bukanlah sesuatu yang hebat jika berpikir serupa, perbedaan pendapatlah yang membuat kuda berpacu.

(Mark Twain)

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

(Pondy)

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan untuk :

Kedua orang tuaku, Ibu Sunarmi dan Bapak Wagiyo, cucuran keringat dan air matamu adalah bukti perjuangan dan kasih sayangmu padaku

Kakakku Lilik Irmayanti dan adikku Ana Susanti, semoga sesuatu yang paling kalian dambakan dapat kalian miliki

Khristiana,

Aku ingin mencintaimu dengan sederhana  
dengan kata yang tak sempat diucapkan kayu kepada api  
yang menjadikannya abu

Aku ingin mencintaimu dengan sederhana  
dengan isyarat yang tak sempat disampaikan awan kepada  
hujan  
yang menjadikannya tiada (SJ)

**PENGESAHAN**

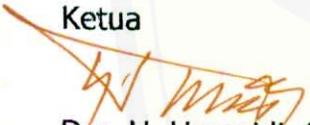
DITERIMA DAN DIPERTAHANKAN.DI DEPAN TIM PENGUJI SKRIPSI  
GUNA MEMENUHI SALAH SATU SYARAT DALAM MEMPEROLEH  
GELAR SARJANA STRATA 1 (S1)  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER

Pada

Hari/Tanggal: Kamis, 28 Juni 2001  
Jam : 08.00 - selesai

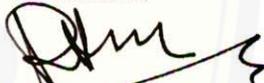
Panitia Penguji

Ketua

  
Drs. H. Humaidi, SU  
NIP. 130 261 662  
Anggota

1. Drs. Humaidi, SU
2. Drs. RK. Widjadi, SU
3. Dra. Inti Wasiati, MM
4. Drs. Anwar, MSi

Sekretaris

  
Drs. RK. Widjadi, SU  
NIP. 130 239 041

()

()

()

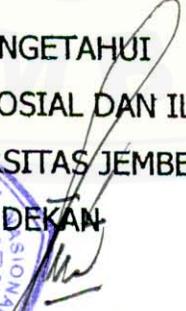
()

MENGETAHUI

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS JEMBER

DEKAN

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



**PENGESAHAN**

DITERIMA DAN DIPERTAHANKAN.DI DEPAN TIM PENGUJI SKRIPSI  
GUNA MEMENUHI SALAH SATU SYARAT DALAM MEMPEROLEH  
GELAR SARJANA STRATA 1 (S1)  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER

Pada

Hari/Tanggal: Kamis, 28 Juni 2001  
Jam : 08.00 - selesai

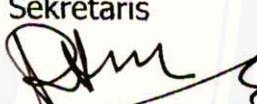
Panitia Penguji

Ketua

  
Drs. H. Humaidi, SU  
NIP. 130 261 662  
Anggota

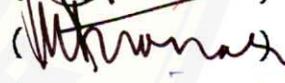
1. Drs. Humaidi, SU
2. Drs. RK. Widjadi, SU
3. Dra. Inti Wasiati, MM
4. Drs. Anwar, MSi

Sekretaris

  
Drs. RK. Widjadi, SU  
NIP. 130 239 041

()

()

()

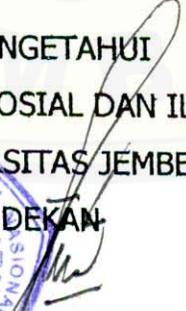
()

MENGETAHUI

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS JEMBER

DEKAN

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



## Kata Pengantar

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufik dan hidayahnya sehingga skripsi ini yang berjudul "**Hubungan Konflik dengan Kinerja Organisasi (Studi Hubungan Penanganan Konflik Fungsional dengan Kinerja Pegawai di Kantor PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Cabang Jember)**" akhirnya dapat diselesaikan.

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 Drs. Moch. Toerki selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
2. Bapak Drs. Agus Budihardjo, MA selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
3. Bapak Drs. Budiyo, MSi selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
4. Bapak Drs. R.K Widjadi, SU selaku Dosen Pembimbing 1 yang dengan penuh kesabaran membimbing dan memberikan petunjuk sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
5. Ibu Dra. Inti Wasiati selaku Dosen Pembimbing 2 yang dengan ikhlas meluangkan waktu untuk memberikan petunjuk sehingga skripsi ini menjadi lebih baik.
6. Ibu Dra. Nasikah Hadi selaku Dosen Wali.

7. Bapak dan Ibu Dosen serta segenap Civitas Akademika di lingkungan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
8. Bapak Ir. Ratno Wibowo selaku Kepala Kantor PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Cabang Jember beserta seluruh pegawai, khususnya bapak Wahadji, ST dan ibu Lilik Mariyani yang telah membantu penyusunan skripsi ini.
9. Teman-teman kostku di Sumber Alam B7 dan B8, semoga rasa kekeluargaan itu selalu bersemayam di hati kita.
10. Teman-teman angkatan '96 Program Studi Adm. Negara, *good luck!*
11. Teman-temanku di MPA. Mapalus FISIP, *enjoy whatever you done!*
12. Orang-orang yang telah membantu penyusunan skripsi ini hingga selesai, yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu.

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

Akhirnya semoga Allah SWT membalas budi baik bapak, ibu dan saudara sekalian. Amien

Jember, 8 mei 2001

Penulis

**DAFTAR ISI**

Halaman Motto.....	i
Halaman Persembahan .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Kata Pengantar.....	iv
Daftar Isi .....	vi
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Grafik .....	xiii
Daftar Gambar .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
<b>I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Delakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	18
1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian .....	19
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	19
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	20
1.4 Kerangka Teori .....	20
1.4.1 Konsep Konflik .....	26
1.4.2 Konsep Kinerja .....	37
1.5 Hipotesis .....	39
1.6 Definisi Operasional .....	42
1.6.1 Operasionalisasi Kondisi Konflik di Kantor PLN Cabang Jember .....	42
1.6.2 Operasionalisasi Variabel X, yaitu Penanganan Konflik di Kantor PLN Cabang Jember .....	45

1.6.3	Operasionalisasi Variabel Y, yaitu Kinerja Pegawai di Kantor PLN Cabang Jember .....	47
1.7	Metode Penelitian .....	49
1.7.1	Penentuan Populasi .....	49
1.7.2	Penentuan Sampel .....	49
1.7.3	Teknik Pengumpulan data.....	50
1.7.4	Metode Analisis Data .....	51
II.	DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN.....	51
2.1	Pengantar .....	55
2.2	Sejarah Singkat PT. PLN (Persero).....	55
2.3	Wilayah Kerja PLN Cabang Jember.....	58
2.4	Tugas Pokok, Fungsi, Maksud dan Tujuan PLN Cabang Jember	59
2.5	Susunan Organisasi PLN Cabang Jember .....	60
2.6	Keadaan Pegawai PLN Cabang Jember.....	69
III.	PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN .....	72
3.1	Pengantar .....	72
3.2	Kondisi Konflik di Kantor PLN Cabang Jember .....	72
3.2.1	Komunikasi.....	73
3.2.2	Struktur.....	76
3.2.3	Variabel Pribadi.....	79
3.3	Variabel Bebas (X), Yaitu Penanganan Konflik di Kantor PLN Cabang Jember.....	85
3.3.1	Bersaing.....	85
3.3.2	Berkolaborasi.....	88
3.3.4	Menghindar .....	91
3.3.5	Mengakomodasi .....	94
3.3.3	Berkompromi.....	97

3.4 Variabel Terikat (Y), Yaitu Kinerja Pegawai di Kantor PLN Cabang Jember.....	102
3.4.1 Kuantitas Kerja.....	102
3.4.2 Kualitas Kerja.....	105
IV. ANALISIS DAN INTEPRESTASI DATA.....	112
4.1 Pengantar .....	112
4.2 Penentuan Nilai Rank.....	112
4.3 Perhitungan Korelasi.....	115
4.3.1 Membuat Tabel Kerja Untuk $d_i, d_i^2, \sum d_i^2$ .....	116
4.3.2 Membuat $T_x$ dan $T_y$ .....	116
4.3.3 Menentukan $X^2$ dan $Y^2$ .....	118
4.3.4 Menentukan Korelasi Variabel X dan Y.....	119
4.3.5 Pengujian taraf Signifikansi.....	120
4.4 Inteprestasi Data tentang Kondisi Konflik, Penanganan Konflik dan Kinerja Pegawai di Kantor PLN Cabang Jember .....	121
V PENUTUP.....	126
5.1 Kesimpulan.....	126
5.2 Saran .....	127

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1 : Target dan Realisasi Penjualan Tenaga Listrik PLN Cabang Jember dari Tahun 1996 s/d 2000 .....	9
Tabel 2 : Perkembangan Jumlah Pelanggan PLN Cabang Jember dari Tahun 1996 s/d 2000 .....	10
Tabel 3 : Perbedaan Pandangan Tradisional dan Interaksionis Mengenai Konflik dalam Organisasi .....	14
Tabel 4 : Jadwal Rapat Koordinasi Antar Seksi dan Antar Bagian PLN Cabang Jember .....	16
Tabel 5 : Wilayah Kerja PLN Cabang Jember beserta Perkembangan Jumlah Pelanggan di Masing-masing Unit Kerja dari Tahun 1996 s/d 2000 .....	58
Tabel 6 : Keadaan Pegawai PLN Cabang Jember PLN Cabang Jember Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	69
Tabel 7 : Keadaan Pegawai PLN Cabang Jember Berdasarkan Masa Kerja .....	70
Tabel 8 : Keadaan Pegawai PLN Cabang Jember Berdasarkan Jenis Kelamin .....	70
Tabel 9 : Keadaan Pegawai PLN Cabang Jember Berdasarkan Peringkat .....	71
Tabel 10: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Komunikasi .....	74
Tabel 11: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Komunikas .....	75
Tabel 12: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Struktur .....	77

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1 : Target dan Realisasi Penjualan Tenaga Listrik PLN Cabang Jember dari Tahun 1996 s/d 2000 .....	9
Tabel 2 : Perkembangan Jumlah Pelanggan PLN Cabang Jember dari Tahun 1996 s/d 2000 .....	10
Tabel 3 : Perbedaan Pandangan Tradisional dan Interaksionis Mengenai Konflik dalam Organisasi .....	14
Tabel 4 : Jadwal Rapat Koordinasi Antar Seksi dan Antar Bagian PLN Cabang Jember .....	16
Tabel 5 : Wilayah Kerja PLN Cabang Jember beserta Perkembangan Jumlah Pelanggan di Masing-masing Unit Kerja dari Tahun 1996 s/d 2000 .....	58
Tabel 6 : Keadaan Pegawai PLN Cabang Jember PLN Cabang Jember Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	69
Tabel 7 : Keadaan Pegawai PLN Cabang Jember Berdasarkan Masa Kerja .....	70
Tabel 8 : Keadaan Pegawai PLN Cabang Jember Berdasarkan Jenis Kelamin .....	70
Tabel 9 : Keadaan Pegawai PLN Cabang Jember Berdasarkan Peringkat .....	71
Tabel 10: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Komunikasi .....	74
Tabel 11: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Komunika .....	75
Tabel 12: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Struktur .....	77

Tabel 13: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Struktur .....	78
Tabel 14: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Variabel Pribadi .....	80
Tabel 15: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Variabel Pribadi .....	81
Tabel 16: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Kondisi Konflik .....	82
Tabel 17: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Kondisi Konflik .....	83
Tabel 18: Klasifikasi Kategori Jawaban Responden Terhadap Kondisi Konflik .....	84
Tabel 19: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Bersaing .....	86
Tabel 20: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Bersaing .....	87
Tabel 21: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Berkolaborasi .....	89
Tabel 22: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Berkolaborasi .....	90
Tabel 23: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Menghindar .....	92
Tabel 24: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Menghindar .....	93
Tabel 25: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Mengakomodasi .....	95

Tabel 26: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Mengakomodasi .....	96
Tabel 27: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Berkompromi .....	98
Tabel 28: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Berkompromi .....	99
Tabel 29: Data Total skor Jawaban Responden Terhadap Variabel X, yaitu Penanganan Konflik di Kantor PLN Cabang Jember .....	100
Tabel 30: Frekuensi Kategori Jawaban Responden terhadap Variabel X, yaitu Penanganan Konflik di Kantor PLN Cabang Jember.....	101
Tabel 31: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja .....	103
Tabel 32: Frekuensi Kategori Jawaban Responden terhadap Indikator Kualitas Kerja .....	104
Tabel 33: Data Total skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja.....	106
Tabel 34: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja.....	107
Tabel 35: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel Y, yaitu Kinerja Pegawai di Kantor PLN Cabang Jember .....	108
Tabel 36: Frekuensi Kategori Jawaban Responden terhadap Variabel Y, yaitu Kinerja Pegawai di Kantor PLN Cabang Jember .....	109
Tabel 37: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel X dan Variabel Y.....	110
Tabel 38: Klasifikasi Kategori Jawaban Hubungan Penanganan Konflik dengan Kinerja Pegawai.....	111

Tabel 39: Nilai Rank dari Variabel X, yaitu Penanganan Konflik di Kantor PLN Cabang Jember .....	113
Tabel 40: Nilai Rank dari Variabel Y, yaitu Kinerja Pegawai di Kantor PLN Cabang Jember .....	114
Tabel 41: Tabel Kerja Untuk Mencari Korelasi Variabel X dan Variabel Y	116
Tabel 42: Prosentase Jawaban Responden Terhadap Kondisi Konflik di Kantor PLN Cabang Jember .....	122
Tabel 43: Prosentase Jawaban Responden Terhadap Variabel X, yaitu Penanganan Konflik di Kantor PLN Cabang Jember.....	123
Tabel 44: Prosentase Jawaban Responden Terhadap Variabel Y, yaitu Kinerja Pegawai di Kantor PLN Cabang Jember.....	124
Tabel 45: Analisis Data Kondisi Konflik, Variabel X dan Variabel Y.....	124

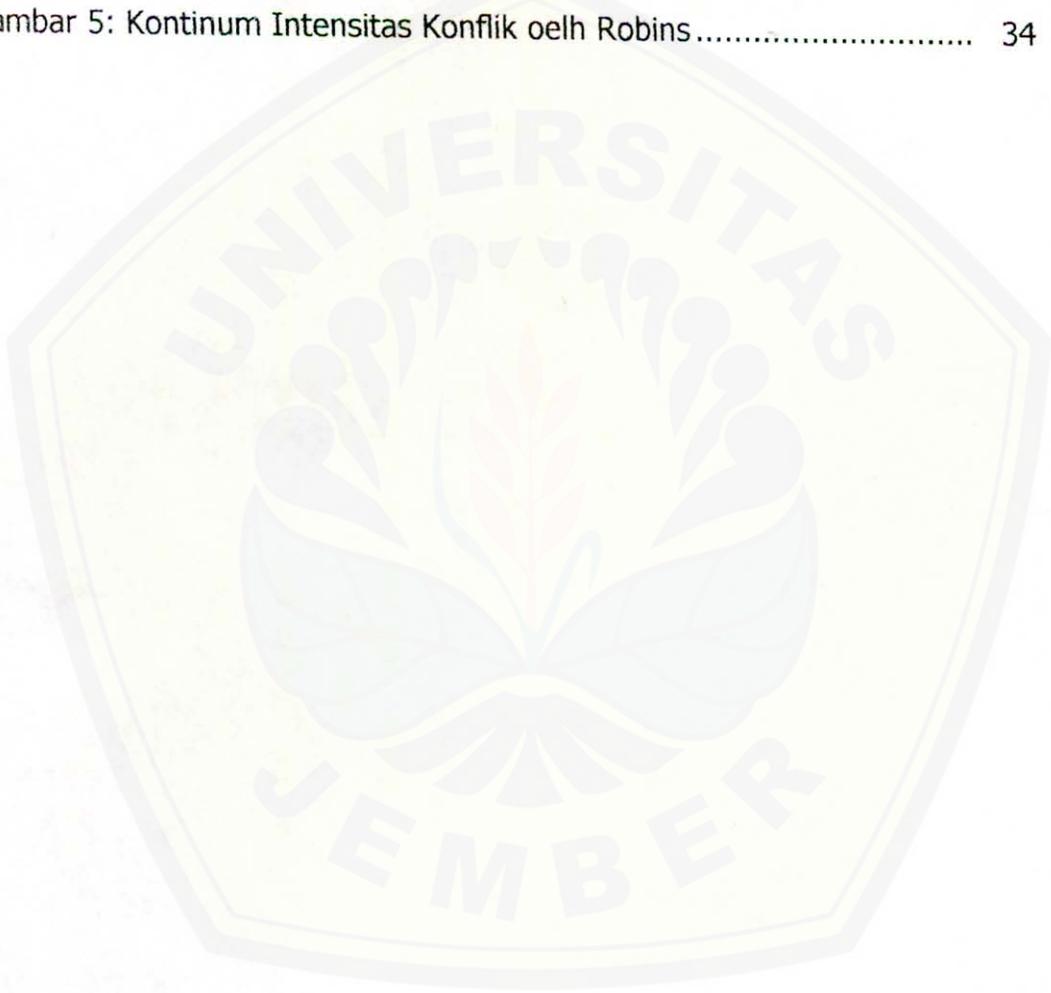


**DAFTAR GRAFIK**

Grafik 1 : Prosentase Komunikasi .....	75
Grafik 2 : Prosentase Struktur .....	78
Grafik 3 : Prosentase Variabel Pribadi .....	81
Grafik 4 : Prosentase Konflik .....	83
Grafik 5 : Prosentase Bersaing .....	87
Grafik 6 : Prosentase Berkolaborasi .....	90
Grafik 7 : Prosentase Menghindar .....	93
Grafik 8 : Prosentase Mengakomodasi .....	96
Grafik 9 : Prosentase Berkompromi .....	99
Grafik 10: Prosentase Penanganan Konflik .....	101
Grafik 11: Prosentase Kualitas Kerja .....	104
Grafik 12: Prosentase Kuantitas Kerja .....	107
Grafik 13: Prosentase Kinerja Pegawai.....	109

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1: Model Disiplin Perilaku Organisasi oleh Robins.....	21
Gambar 2: Model Perilaku Organisasi oleh Robins.....	22
Gambar 3: Hubungan Konflik dengan Kinerja Organisasi oleh Robins....	25
Gambar 4: Proses Konflik dalam Organisasi oleh Robins .....	28
Gambar 2: Maksud Penanganan Konflik oleh Thomas .....	31
Gambar 5: Kontinum Intensitas Konflik oelh Robins.....	34



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Program Kerja dan Realisasi Kerja PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Cabang Jember Berdasarkan Evaluasi Per Juni Tahun 2000
- Lampiran 2: Daftar Kuesioner Tentang Hubungan Penanganan Konflik dengan Kinerja Pegawai
- Lampiran 3: Surat ijin penelitian dari Lembaga Pengabdian Masyarakat
- Lampiran 4: Surat ijin penelitian dari Badan Kesatuan Bangsa Kabupaten Jember
- Lampiran 5: Surat Keterangan telah mengadakan penelitian dari PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Cabang Jember
- Lampiran 6: Tabel P, Tabel Harga Kritis Koefisien Rank Spearman
- Lampiran 7: Tabel B, Tabel Nilai Distribusi t

## PENDAHULUAN



### 1.1 Latar Belakang

Manusia diciptakan tidak sekedar sebagai individu yang terdiri dari jasmani dan rohani, melainkan juga sebagai makhluk sosial yang hidup bekerja sama dengan sesamanya. Dalam kondisi sebagai makhluk sosial itulah manusia berkenalan satu sama lain, berhubungan, pengaruh mempengaruhi, tolong menolong dan melakukan kerja sama atas dasar tujuan yang sama.

Kerjasama dalam pencapaian tujuan tersebut akan dapat berjalan dengan baik jika ada suatu wadah yang disebut organisasi. Menurut Barnard (dalam Hasibuan, 1999:25) "organisasi adalah suatu sistem kerja sama yang terkoordinasi secara sadar dan dilakukan oleh dua orang atau lebih". Sedangkan Koontz & O'Donnel (Ibid) memberikan definisi organisasi sebagai berikut:

Organisasi adalah pembinaan hubungan wewenang dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang struktural, baik secara vertikal maupun secara horisontal diantara posisi-posisi yang telah disertai tugas-tugas khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Jadi organisasi adalah hubungan struktural yang mengikat atau menyatukan perusahaan dalam kerangka dasar tempat individu-individu berusaha dikoordinasikan

Dari pendapat tersebut diatas diketahui bahwa untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan dibutuhkan adanya suatu kerja sama dan pembinaan hubungan wewenang yang dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang struktural, baik secara vertikal maupun secara horisontal diantara posisi-posisi yang telah disertai tugas-tugas khusus.

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

1. Publik organization (Organisasi Sosial)

Adalah organisasi yang non profit yang tujuannya utamanya untuk melayani kepentingan umum, tanpa perhitungan 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 komersial (mendapat laba) dan semua tindakannya selalu bermotifkan laba (profit oriented). Jika organisasi perusahaan tidak mendapat laba atau keuntungan lagi maka tidak rasional untuk melanjutkannya lagi. Bidang usaha ini dikenal dengan perusahaan-perusahaan produksi, perdagangan dan pemberi jasa. Sebagai contoh adalah Firma, CV, PT, Koperasi dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Dalam hal ini penulis lebih memfokuskan penelitian pada organisasi bisnis khususnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Menurut Syakhroza (1998:42) BUMN adalah badan usaha yang didirikan oleh negara yang disebabkan beberapa alasan berikut ini, yaitu:

1. industri tersebut belum mampu dimasuki oleh swasta;
2. untuk mengelola sumber daya alam yang dibutuhkan oleh rakyat banyak;
3. memanfaatkan pasar dari pemerintah;
4. sebagai stabilisator harga;
5. menjamin komunikasi antar rakyat diseluruh pelosok tanah air;
6. secara ekonomis tidak menguntungkan;
7. mewujudkan kelangsungan kebijakan pemerintah;
8. untuk mengelola uang pegawai negeri atau tenaga kerja.

Dengan latar belakang alasan pendirian tersebut diatas maka banyak sekali BUMN yang didirikan oleh pemerintah. Bahkan hampir di setiap departemen ada perusahaan BUMNnya. Keberadaan BUMN memiliki landasan yang kuat karena dijamin dalam UUD 1945 pasal 33 ayat 2 dan 3 yang menyatakan bahwa:

- Pasal 2: Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara;
- Pasal 3: Bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat.

Pasal tersebut diatas menjadi dasar bagi pemerintah untuk mengelola seluruh sumber daya yang strategis dan yang menguasai hajat hidup orang banyak. Dalam pelaksanaannya pemerintah membuat kebijaksanaan dengan mendirikan BUMN untuk mengelola sumber daya yang strategis tersebut.

Saykhroza (1998:43) kembali menyatakan bahwa ada beberapa karakteristik yang melekat pada manajemen BUMN, yaitu:

1. latar belakang pendidikan para komisaris, direksi, dan para manajernya sangat heterogen;
2. budaya perusahaan yang ada condong ke birokrasi sehingga pengambilan keputusan relatif lama;
3. pendelegasian wewenang untuk pengambilan keputusan sangat kaku sehingga keputusan harus menunggu pejabat yang bersangkutan;
4. sifat pemimpin adalah menghindari resiko sehingga keputusan untuk melakukan investasi sangat lama bahkan cenderung tidak ada;
5. sifat pekerjaan cenderung rutin dan meneruskan pekerjaan yang sebelumnya;
6. visi, sasaran, dan strategi sering terlupakan dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan;
7. target yang ditetapkan dalam anggaran cenderung konservatif sehingga sangat mudah untuk rncapainya;
8. ego fungsional masih sangat kuat sehingga koordinasi pekerjaan untuk mencapai sasaran perusahaan sulit dilaksanakan;
9. kapabilitas para direksi tidak sama sehingga sulit berkomunikasi selama mengembangkan perusahaan bahkan cenderung bekerja tidak sebagai tim;
10. jajaran direksi cenderung berorientasi kepada output dengan menjadikan ukuran kesehatan RLS dan hasil audit BPKP sebagai target sehingga proses kesehatan operasional perusahaan terabaikan;

11. alokasi waktu jajaran manajerial perusahaan terlalu banyak kepada kegiatan rapat;
12. intervensi pihak luar terhadap penentuan kebijakan perusahaan ataupun bisnis perusahaan cukup besar;
13. promosi masih sering berdasarkan penilaian yang bias sehingga kemampuan individu tidak optimal;
14. sistem reward dan punishment belum berjalan sepenuhnya sehingga kreatifitas dan inovasi lambat berkembang.

Dengan karakteristik seperti tersebut diatas maka tidaklah mengherankan apabila perkembangan BUMN terasa agak lambat. Hal ini dibuktikan dengan masih rendahnya tingkat investasi yang dilakukan, meskipun ada beberapa BUMN yang melakukan investasi tetapi jumlahnya masih sedikit dan rentang waktu proses investasinya sangat lama. Konsekwensinya tercermin dengan teknologi yang digunakan oleh BUMN relatif ketinggalan dibandingkan dengan swasta dan kapasitas produksinya juga relatif lebih kecil dibandingkan dengan swasta (Saykhroza,1998:43).

Lebih lanjut Suwandi (1999:37) menyatakan bahwa walaupun selama kurun waktu 1988-1995 nilai aset rata-rata BUMN meningkat 17% per tahun, laba sebelum pajak yang diperoleh tidak banyak berubah. Laba sebelum pajak BUMN pada tahun 1985 sebesar Rp. 5,2 trilyun. Tujuh tahun kemudian hanya meningkat menjadi Rp. 8,5 trilyun. Dengan demikian selama tujuh tahun tersebut, laba sebelum pajak BUMN rata-rata hanya meningkat sebesar 7%. Peningkatan laba yang lebih rendah daripada aset jelas mengungkapkan semakin menurunnya produktivitas aset BUMN.

Sindhunata (2000:15) menambahkan bahwa kontribusi BUMN terhadap perekonomian nasional relatif sangat kecil jika dibandingkan dengan skala BUMN yang ibarat dinosaurus. Dari laporan riset Business Intelligence Report (BIRO) tentang BUMN, ditemukan bahwa total asetnya (diluar bank dan jasa keuangan) setara dengan 54% PDB tahun 1999, namun hanya menyumbang 5,3% dari total pendapatan, 5,4% dari ekspor non migas dan

8,5% dari total ekspor serta menyerap 16% dari total 4,2 juta tenaga kerja nasional (diluar industri kecil dan rumah tangga).

Belum maksimalnya kontribusi BUMN tersebut menurut Sindhunata (Ibid) diakibatkan oleh tiga hal, yaitu:

1. kesalahan lingkungan dan sistem yang melingkupi BUMN itu sendiri (yakni departemen dan kepentingan pemerintah);
2. penyimpangan intern di BUMN sendiri yang sudah menjadi cerita klasik, paling tidak dari hasil audit BPKP maupun auditor asing selama ini;
3. masalah manajemen dan profesional di jajaran BUMN yang juga menjadi lini penting untuk diperbaiki demi kebaikan.

Kenyataan tersebut diatas tentu merupakan tantangan cukup serius dalam pemberdayaan BUMN. Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah untuk menata dan mengendalikan BUMN ini yaitu:

- PP No. 3 Tahun 1983 tentang tata cara pembinaan dan pengawasan BUMN
- Kep. Menkeu No. 741/KMK.00/1989 tentang RJP & RKAP serta pelimpahan kewenangan pengambilan keputusan
- SK Menkeu No. 826/KMK.013/1992 tentang perubahan ketentuan sistem penilaian kinerja BUMN
- SK Menkeu No. 489/KMK.016/1995 tentang penyusunan rencana kerja dan anggaran BUMN
- PP No. 12 dan 13 Tahun 1998 tentang perusahaan persero dan umum

Upaya-upaya yang telah dilakukan pemerintah tersebut diatas bertujuan untuk menjadikan BUMN sehat. Keharusan untuk menyusun Rencana Jangka Panjang (RJP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan

(RKAP) serta ditetapkannya tolok ukur kinerja manajemen perusahaan berupa rentabilitas, solvabilitas dan likuiditas untuk menentukan tingkat kesehatan perusahaan dapat dikatakan sebagai reformasi BUMN. Tetapi hasil yang telah dicapai belumlah seperti apa yang diinginkan pemerintah sehingga perlu mengeluarkan PP No. 12 dan 13 Tahun 1998 dalam rangka meningkatkan efisiensi, daya saing dan pengembangan usaha BUMN persero dan Perum (Syakhroza, 1998:44).

PT. PLN (Persero) sebagai salah satu BUMN dihadapkan pada tanggung jawab ganda yaitu selain sebagai perusahaan yang mencari keuntungan (profit oriented) untuk mempertahankan dan mengembangkan kegiatan usahanya sebagai sumber pendapatan nasional, juga sebagai agen pembangunan yang memiliki tanggung jawab sosial terhadap kebutuhan tenaga listrik bagi seluruh rakyat Indonesia secara merata (social oriented).

PT. PLN (Persero) yang selanjutnya disebut PLN mempunyai tugas pokok mendistribusikan tenaga listrik bagi kepentingan umum, mencari keuntungan dari penjualan listrik, memberikan pelayanan kepada pelanggan dan menjadi perintis pendistribusian tenaga listrik di wilayah kerjanya. Hal ini dijelaskan dalam GBHN 1999–2004 Bab IV Arah Kebijakan dalam bidang ekonomi point 15 dan 17 yang menyatakan bahwa:

Point 15: Meningkatkan penyediaan dan pemanfaatan sumber energi dan tenaga listrik yang relatif murah dan ramah lingkungan dan secara berkelanjutan yang pengelolaannya diatur dengan undang-undang.

Point 17: Meningkatkan pembangunan dan pemeliharaan sarana dan prasarana publik, termasuk transportasi, telekomunikasi, energi listrik, dan air bersih guna mendorong pemerataan pembangunan, melayani kebutuhan masyarakat dengan harga terjangkau, serta membuka keterisolasian wilayah pedalaman dan terpencil.

Perkembangan PLN menjadi suatu perusahaan yang mempunyai aset terbesar di Indonesia dan memperoleh laba Rp. 1,1 trilyun pada tahun 1996, telah membawa perusahaan mencapai puncak keberhasilan dan memberikan kontribusi sebagai perusahaan yang melaksanakan fungsi sosial. Keadaan ini membawa dampak pada seluruh sumber daya manusia untuk selalu memberikan yang terbaik dalam kontribusinya mengembangkan perusahaan menuju perdagangan bebas memasuki millenium III (Satriya, 1999:14).

Namun sejak krisis ekonomi dan moneter melanda Indonesia yang diawali pada bulan Juli 1997, PLN harus menghadapi tantangan di masa depan yang sangat berat yang antara lain akan berdampak pada performance atau kinerja perusahaan secara keseluruhan. Tantangan tersebut menurut Syakhroza (1999:42) adalah pinjaman luar negeri PLN yang melonjak tajam akibat merosotnya nilai tukar rupiah. Transaksi dengan pemasok listrik dalam negeri yang dipatok dengan dollar menjadi sangat tidak realistis karena jauh diatas nilai jual listrik itu sendiri. Hebatnya lagi pasokan listrik swasta ini harus dibeli oleh PLN meskipun secara ekonomis sangat tidak masuk akal.

Hal tersebut diatas menurut Dirut PLN Eddie Widiono (2001:15) mengakibatkan berbagai permasalahan utama yang harus dihadapi PLN saat ini, diantaranya adalah:

1. adanya perbedaan antara harga pokok penjualan listrik dengan pendapatan. Saat ini harga pokok listrik PLN yang dibeli dari perusahaan listrik swasta sebesar Rp 450 per KWh, atau setara dengan tujuh sen dollar AS per KWh. Sementara penjualan listrik PLN pada masyarakat sebesar Rp 300 per KWh, atau setara tiga sen dollar AS per KWh. Dibandingkan dengan tahun 1996 harga pokok listrik PLN taun ini naik empat kali lipat, namun penjualan

kepada masyarakat hanya naik dua kali lipat dari Rp 170 per KWh menjadi Rp 300 per KWh;

2. PLN mempunyai utang kepada pemerintah yang saat ini diusahakan untuk direstrukturisasi agar bisa diubah menjadi penyertaan modal pemerintah (PMP). Saat ini utang jangka pendek PLN pada pemerintah sebesar Rp 30 triliun;
3. modal PLN sudah negatif, secara keseluruhan telah berubah dari negatif Rp 9 triliun menjadi negatif Rp 149 triliun.

Dalam kondisi PLN seperti tersebut diatas menurut Satriya (1999:14) pemimpin dan seluruh sumber daya manusia yang ada, tetap menunjukkan semangat dan usaha menuju kepada perusahaan yang lebih baik. Untuk memperbaiki kinerja perusahaan tersebut Satriya (Ibid:16) kembali menyatakan bahwa telah dilakukan usaha-usaha untuk meningkatkan efisiensi di berbagai kegiatan termasuk mengembangkan sumber daya manusia menjadi lebih profesional. Pemerintah melalui kebijaksanaan-kebijaksanaan menetapkan:

- Buku Putih tentang kebijakan sektor ketenagalistrikan tanggal 25 Agustus 1998
- Keppres 139/1998 tentang restrukturisasi dan rehabilitasi PLN tanggal 11 September 1998
- Kepmenko No. 39.Kep/MK.Waspan/9/1998 tentang Pokja Renegosiasi Kontrak Khusus – Pokja Restrukturisasi Perusahaan – Pokja Retrukturisasi Keuangan
- Kepmen No. Pe.1760.K/73/MPE/1998 tentang *Constituting the Electricity Sector Restructuring Team*

Kebijaksanaan tersebut diatas ditetapkan dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan usaha

ketenagalistrikan. Berhasil atau tidaknya PLN dalam mencapai tujuannya itu dapat diukur dari kinerja organisasi tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Drucker (dalam Stoner & Freeman, 1994:9) yang menyatakan bahwa, "Kinerja organisasi adalah ukuran atas berapa baiknya organisasi-organisasi menjalankan tugas mereka. Ukuran tersebut adalah efisiensi dan efektivitas". Menurut Anthony dkk (1992:14) efisiensi menggambarkan besarnya masukan (input) yang diperlukan untuk menghasilkan suatu unit keluaran atau output, sedangkan efektivitas organisasi berkaitan dengan kemampuannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam penelitian ini lokasi yang diambil sebagai obyek penelitian adalah PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Cabang Jember (yang selanjutnya disebut PLN Cabang Jember). Alasan pemilihan tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa lokasi PLN Cabang Jember dekat dan mudah dijangkau sehingga menghemat tenaga, waktu dan biaya penelitian.

Adapun kinerja PLN Cabang Jember dilihat dari target dan realisasi penjualan tenaga listrik dari tahun 1996 s/d 2000 adalah sebagai berikut:

Tabel I: Target dan Realisasi Penjualan Tenaga Listrik PLN Cabang Jember Tahun 1996 s/d Tahun 2000

No	Tahun	Listrik yang dijual		Selisih	Prosentase	
		Target	Realisasi		+/-	
1	1996	270.561.000	241.655.357	28.904.643	89.32	-10,68
2	1997	356.338.000	279.084.000	77.254.000	78.32	-21,68
3	1998	332.000.000	324.136.938	7.863.062	97.63	-2,37
4	1999	384.922.000	371.033.330	13.888.670	96.39	-3,61
5	2000	406.000.000	431.242.000	25.242.000	106.22	+6,22
Jumlah rata-rata prosentase					93.58	-6.42

Sumber: data Bagian Pelayanan Langgan

Tabel 1 diatas menunjukkan bahwa selisih penjualan tenaga listrik antara target dan realisasi untuk tahun 1996 adalah sebesar 28.904.643 atau 10,68% kurang dari target, untuk tahun 1997 selisih 77.254.000 atau 21,68 kurang dari target, untuk tahun 1998 selisih 7.863.062 atau 2,37 kurang dari target dan untuk tahun 1999 selisih 13.888.670 atau 3,61 kurang dari target. Sedangkan untuk tahun 2000 penjualan listrik melebihi target yaitu sebesar 25.242.000 atau 6,22% lebih dari target. Jika dirata-rata maka target penjualan listrik selama lima tahun tidak terpenuhi sebesar 6,42% per tahunnya.

Sedangkan kinerja PLN Cabang Jember dilihat dari perkembangan jumlah pelanggan dari tahun 1996 s/d 2000 adalah sebagai berikut:

Tabel 2: Perkembangan Jumlah Pelanggan PLN Cabang Jember dari Tahun 1996 s/d 2000

Tahun	Jumlah Pelanggan	Daya (VA)
1996	287087	194042130
1997	349618	234077587
1998	372682	246368782
1999	383853	261892467
2000	392382	280045342

Sumber: Data Bagian Pelayanan Langgan

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa jumlah pelanggan listrik PLN Cabang Jember dari tahun 1996 ke 1997 terjadi kenaikan sebanyak 62. 531 orang (21,78 %). Dari tahun 1997 ke 1998 terjadi kenaikan sebanyak 23. 064 orang (6,59 %). Dari tahun 1998 ke 1999 terjadi kenaikan sebanyak 11. 171 orang (2,99 %). Sedangkan dari tahun 1999 ke 2000 terjadi kenaikan sebanyak 8. 529 orang (2.22 %). Jika dirata-rata perkembangan jumlah pelanggan dari tahun 1996 s/d tahun 2000 terjadi kenaikan sebesar 8,39 %

per tahunnya. Perkembangan jumlah pelanggan juga diikuti dengan penambahan daya sebesar 40035457 VA pada tahun 1997, 12291195 VA pada tahun 1998, 15523685 VA pada tahun 1999 dan 18152875 VA pada tahun 2000.

Tinggi rendahnya kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kinerja dari masing-masing individu dalam organisasi tersebut atau lebih lazim disebut kinerja pegawai. Hal itu karena individu (pegawai) sebagai pelaksana kerja dalam organisasi akan menentukan terhadap upaya-upaya pencapaian tujuan yang dikehendaki oleh organisasi. Widjaja (1986:15) menyatakan bahwa, "..... walaupun kita sekarang telah berada dalam abad teknologi dengan kegiatan manusia sudah digantikan mesin, namun faktor manusia tetaplah merupakan faktor yang paling penting dan menentukan dalam setiap organisasi manapun". Pendapat yang senada juga diungkapkan oleh Hasibuan (2000: ) bahwa, "Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan". Dengan demikian hidup matinya organisasi sangat tergantung oleh manusianya (Moenir, 1978:57).

Ketiga pendapat tersebut diatas menunjukkan bahwa tanpa unsur manusia sebagai pegawai maka tujuan organisasi tidak akan tercapai sebagaimana yang diharapkan, kerjasama tidak akan terwujud, alat-alat menjadi benda mati dan waktu akan terbuang dengan percuma. Hal tersebut tidak akan terjadi apabila organisasi memiliki pegawai yang benar-benar memenuhi persyaratan dan memiliki kinerja yang tinggi. Oleh karena itu jika

kinerja pegawai tinggi maka kinerja organisasi juga akan tinggi, sebaliknya jika kinerja pegawai rendah maka kinerja organisasi juga akan ikut rendah. Dari sini dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi dapat diukur dari kinerja pegawai.

Adapun kinerja pegawai PLN Cabang Jember dilihat dari program kerja dan realisasi tahun 2000 (berdasarkan evaluasi per Juni tahun 2000) adalah sebagai berikut: (lihat lampiran 1).

Dari data yang terlampir tersebut diketahui bahwa prosentase penyelesaian tugas pegawai Bagian Konstruksi rata-rata sebesar 71,6% dari target, Bagian Distribusi rata-rata sebesar 74% dari target, Bagian Pelayanan Langgan rata-rata sebesar 74,6% dari target dan Bagian Administrasi rata-rata sebesar 76,6% dari target. Keterangan tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai di masing-masing bagian PLN Cabang Jember kurang optimal karena penyelesaian tugas oleh pegawai tidak mencapai target yang telah ditetapkan.

Istilah kinerja berasal berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja ini dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya adalah kemampuan dan motivasi (Davis dalam Mangkunegara, 2000:67), kepemimpinan, konflik, budaya organisasi, struktur dan desain organisasi (Robins, 1996:28).

Dalam hal ini, dengan menganggap bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja tidak berubah, penulis lebih memfokuskan pada konflik sebagai faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja. Hal ini karena walaupun banyak peneliti organisasi misalnya Robins (1994:455), Gibson (1996:438) dan Stoner (1996:38) bersikeras bahwa konflik yang disfungsi harus disingkirkan dan konflik fungsional harus ditingkatkan, hal

itu bukanlah yang sebenarnya terjadi dalam kebanyakan organisasi. Dalam prakteknya, kebanyakan pimpinan berusaha untuk menghilangkan semua jenis konflik, baik yang fungsional maupun disfungsional. Menurut Gibson dkk (1996:440) hal itu terjadi karena beberapa alasan, yaitu:

1. nilai-nilai anti konflik dalam sejarahnya telah dilakukan di rumah, sekolah dan gereja;
2. para manajer sering dinilai dan dihargai karena sedikitnya konflik yang terjadi dalam lingkup tanggung jawabnya. Nilai-nilai anti konflik, pada kenyataannya menjadi budaya organisasi. Keselarasan dan kepuasan dipandang positif, sementara konflik dan ketidakpuasan dipandang buruk. Dalam keadaan demikian, para manajer berusaha menghindari konflik yang berguna ataupun yang tidak berguna yang dapat mengganggu status quo.

Selain itu setiap organisasi, terlepas dari ukuran, struktur, tujuan dan sebagainya, melibatkan individu-individu yang senantiasa dan selalu berinteraksi mencapai tujuan. Ketika interaksi yang disebut komunikasi berperan sebagai jiwa penggerak organisasi, konflikpun tentunya tidak mungkin dielakkan (Jebarus, 1999:29). Sejalan dengan pendapat ini Gibson dkk (1996:428) menyatakan bahwa dalam organisasi perselisihan tidak dapat dihindari. Robins (1994:450) menambahkan bahwa konflik adalah bagian dari kehidupan berorganisasi yang tidak dapat dihindari.

Pendapat diatas menunjukkan bahwa PLN Cabang Jember sebagai organisasi tentunya juga tidak terlepas dari konflik. Konflik yang dimaksud adalah konflik yang terjadi antar kelompok dalam organisasi yang sama, yaitu PLN Cabang Jember. Berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis selama penelitian, konflik yang terjadi di PLN Cabang Jember dapat disebabkan oleh tiga hal, yaitu komunikasi, struktur dan variabel pribadi. Konflik yang diakibatkan oleh komunikasi misalnya; timbulnya salah pengertian antara pegawai bagian teknik dengan bagian administrasi yang disebabkan oleh bahasa atau istilah-istilah teknik yang sulit dimengerti oleh pegawai bagian

administrasi, penyimpangan dalam pemberian informasi diantara pegawai akibat kebisingan jalur komunikasi sehingga mengganggu pelaksanaan tugas dan pekerjaan pegawai, dll. Konflik yang disebabkan oleh struktur organisasi yaitu; timbulnya saling ketergantungan diantara bagian-bagian organisasi sehingga menghambat penyelesaian tugas dan pekerjaan pegawai misalnya antara seksi penagihan dengan seksi pembacaan meter. Seksi penagihan baru bisa melaksanakan tugasnya jika seksi pembacaan meter sudah melakukan pencatatan meteran listrik para pelanggan. Sedangkan konflik yang disebabkan oleh variabel pribadi misalnya; adanya pegawai yang bersikap tidak peduli dan meremehkan pegawai lainnya karena ia merasa lebih hebat dan lebih penting dibanding dengan pegawai lainnya.

Istilah konflik berasal dari bahasa latin 'com' yang berarti "bersama" dan 'fliger' yang berarti melanggar, menabrak, menemukan, membentur. Dengan demikian konflik merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain, karena beberapa alasan (Jebarus, 1999:28).

Sikap terhadap konflik dalam organisasi telah berubah dari waktu ke waktu. Robins (dalam Handoko, 1998:346) telah menelusuri perkembangan ini dengan penekanan pada perbedaan antara pandangan tradisional dan pandangan interaksionis. Perbedaan pandangan tersebut dapat ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 3: Perbedaan Pandangan Tradisional dan Interaksionis mengenai konflik dalam organisasi

Pandangan tradisional	Pandangan Interaksionis
1. Konflik dapat dihindarkan	1. Konflik tidak dapat dihindarkan
2. Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan	2. Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur

- manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi
- organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi, dsb
3. Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal
  3. Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat
  4. Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik
  4. Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya
  5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik
  5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat

---

Sumber: berdasarkan Hani Handoko (1998:346)

Dalam penelitian ini penulis lebih memfokuskan pada pandangan interaksionis. Menurut Robins (1996:126) pandangan interaksionis tidak berpendapat bahwa semua konflik adalah baik. Lebih tepat, beberapa konflik mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerjanya; inilah ragam konflik yang konstruktif atau fungsional. Disamping itu, ada konflik yang merintangikan kinerja kelompok; ini adalah ragam konflik yang destruktif atau disfungsional. Robins menambahkan bahwa kriterium yang membedakan konflik fungsional dari disfungsional ini adalah kinerja kelompok dan bukannya pada setiap anggota (ibid:127).

Fungsional atau tidaknya suatu konflik tergantung pada penanganan atau pengelolaannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Gibson dkk (1996:439) bahwa, "Konflik dapat mempunyai dampak positif atau negatif terhadap

kinerja organisasi, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik tersebut dikelola". Pendapat ini didukung pula oleh Handoko (1998:347) yang mengemukakan bahwa, "Konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola".

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 dilakukanpun cenderung diarahkan kepada peredaman konflik. Dalam realita, konflik merupakan sesuatu yang sulit dihindarkan karena berkaitan erat dengan proses interaksi manusia. Oleh karena itu yang dibutuhkan bukan meredam konflik, tapi bagaimana menanganinya sehingga bisa membawa dampak konstruktif bagi organisasi.

Berdasarkan keterangan diatas, maka dalam penelitian ini penulis lebih memfokuskan pada penanganan konflik dan bukannya pada konflik itu sendiri. Hal ini karena tanpa adanya penanganan konflik maka konflik yang terjadi dalam suatu organisasi tidak akan fungsional dan bahkan akan merugikan organisasi itu sendiri.

Penanganan konflik di Kantor PLN Cabang Jember dapat dilihat dari adanya berbagai tindakan dari pimpinan yang didasarkan pada maksud penanganan konflik dengan bersaing, berkolaborasi, menghindari, mengakomodasi dan berkompromi, dengan tujuan untuk mewujudkan kinerja pegawai yang optimal yang pada akhirnya mewujudkan kinerja organisasi yang optimal pula. Maksud penanganan konflik tersebut diterapkan pimpinan PLN Cabang Jember melalui rapat koordinasi antar seksi dan antar bagian yang dilakukan sesuai jadwal, yaitu:

Tabel 4: Jadwal rapat koordinasi antar seksi dan antar bagian PLN Cabang Jember

Waktu	Keterangan
Minggu ke 2	Koordinasi untuk tiap seksi
Minggu ke 4	Koordinasi untuk tiap bagian

Sumber: data bagian administrasi

Dengan adanya rapat koordinasi tersebut, penanganan konflik di Kantor PLN Cabang Jember akan dapat dilaksanakan dengan efektif sehingga akan tercapai suatu kesatuan tindakan terhadap masing-masing seksi/ bagian antara satu dengan lainnya dan juga kesatuan usaha-usaha atau aktivitas beserta gerak operasinya sehingga mereka dapat memberikan sumbangan semaksimal mungkin bagi berhasilnya suatu usaha bersama.

Terlepas dari fungsional atau tidaknya suatu konflik, keduanya mempunyai dampak baik positif maupun negatif. Menurut Kreps (dalam Jebarus, 1999:30) dampak positif dari konflik dalam organisasi adalah:

1. sebagai tanda peringatan dini artinya konflik bisa menjadi semacam detektor untuk mengidentifikasi masalah yang timbul;
2. sebagai katup pengaman agar tidak menimbulkan kemarahan yang lebih besar;
3. meningkatkan interaksi artinya konflik bisa meningkatkan interaksi dan keterlibatan anggota organisasi dalam mendiskusikan isu-isu mengenai hubungan antar dua pihak, antar kelompok atau organisasi;
4. menumbuhkan kreativitas;
5. menjembatani penyelesaian masalah;
6. mendorong penyampaian informasi antar kelompok;
7. menguji kekuatan ide dari anggota organisasi, dan solusi yang ditawarkan atas masalah yang terjadi.

Sejalan dengan pendapat tersebut diatas, Stewart dan Logan (Ibid) menyatakan bahwa:

1. konflik bisa membantu kelompok-kelompok yang terlibat untuk membuat keputusan yang lebih baik dan bukan keputusan yang sifatnya adopsi dari atas;
2. konflik bisa membantu seseorang untuk mencari solusi atas masalah yang melanda individu atau kelompok;
3. konflik mampu menyampaikan kontak interpersonal yang sesungguhnya.

Sedangkan mengenai dampak negatif dari konflik dalam organisasi, Kreps (dalam Jebarus, 1999:30) menyatakan bahwa konflik dapat melemahkan hubungan antar pribadi dan dapat menyebabkan timbulnya sikap marah, perasaan terluka, dan keterasingan. Pada level organisasi, menurut Daft (Ibid) konflik membawa dampak negatif sebagai berikut:

1. pemborosan energi/tenaga (hilangnya konsentrasi untuk pekerjaan);
2. menurunnya rasa saling pengertian terhadap kelompok;
3. kurangnya kerjasama antara kelompok;
4. timbulnya saling salah menyalahkan;
5. koordinasi menjadi sangat buruk.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk meneliti hubungan konflik dengan kinerja organisasi yang difokuskan pada studi hubungan penanganan konflik dengan kinerja pegawai di Kantor PT PLN (persero) Distribusi Jatim Cabang Jember.

## 1.2 Perumusan Masalah

Dalam pelaksanaan penelitian masalah harus dirumuskan sehingga dapat dijadikan pedoman kerja atau dasar penentuan penelitian. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam perumusan masalah menurut Loedin (1979:12) adalah syarat dari masalah tersebut, yaitu:

1. menunjukkan dua variabel atau lebih;
2. persoalan harus ditegaskan dalam bahasa yang jelas dan untuk mudahnya dituangkan dalam kalimat tanya;
3. persoalan harus memungkinkan pengukuran secara empiris.

Sedangkan Sugiono (1994:36-38) menjelaskan bahwa:

Terdapat 3 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 dua sampel atau lebih ..... (3) permasalahan asosiatif, bersifat menghubungkan dua variabel atau lebih, permasalahan ini terdapat tiga macam yaitu hubungan simetris, kausal dan hubungan interaktif.

Berdasarkan latar belakang masalah dan bentuk permasalahan sebagaimana dijelaskan Sugiono di atas, 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 Kantor PT. PLN Distribusi Jatim Cabang Jember?
- b. Seberapa tinggi tingkat konflik, penanganan konflik dan kinerja pegawai di Kantor PT. PLN Distribusi Jatim Cabang Jember?

## **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian merupakan pernyataan tentang apa yang ingin dicari, sebagaimana diungkapkan oleh Arikunto (1993:99) bahwa tujuan penelitian merupakan rumusan kalimat yang menunjukkan sesuatu yang hendak diperoleh setelah penelitian selesai, dilihat dari isinya sesuatu yang ingin diperoleh merupakan tujuan penelitian tersebut sama dengan jawaban yang dikehendaki dari permasalahan penelitian.

Berdasarkan keterangan tersebut diatas maka tujuan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Menganalisis hubungan antara penanganan konflik dengan kinerja pegawai di Kantor PT. PLN Distribusi Jatim Cabang Jember
2. Mengetahui tingkat konflik, penanganan konflik dan tingkat kinerja pegawai di Kantor PT. PLN Distribusi Jatim Cabang Jember.

### 1.3.2 Kegunaan Penelitian

Disamping mempunyai tujuan yang hendak dicapai, maka penelitian ini mempunyai kegunaan sebagai berikut :

#### 1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu-ilmu sosial, khususnya ilmu administrasi negara.

#### 2. Kegunaan praktis

a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

b. Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman dan pengetahuan tentang konflik dan kinerja organisasi.

### 1.4 Kerangka Teori

Teori merupakan unsur penelitian yang paling besar perannya karena menerangkan fenomena sosial atau fenomena alam yang menjadi pusat perhatian. Pengertian teori menurut F.N. Kerlinger (dalam Singarimbun dan Effendi, 1989:37) adalah sebagai berikut:

Teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi dan proposisi untuk menerangkan fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antara konsep-konsep.

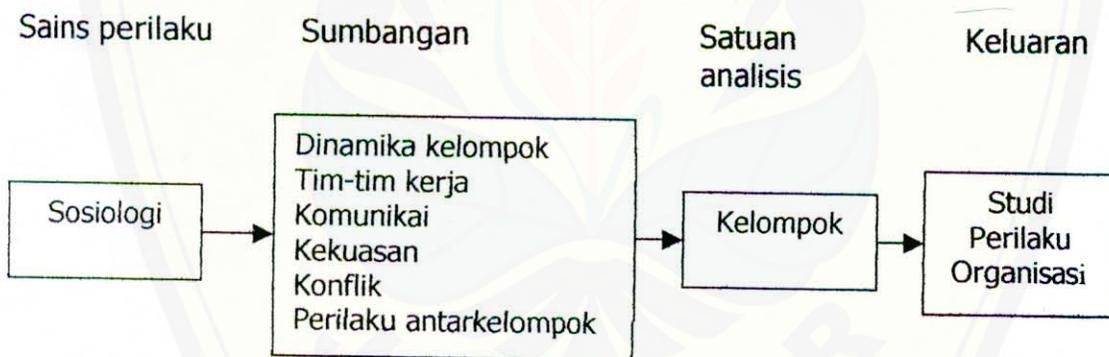
Dari pendapat tersebut diatas diketahui bahwa teori adalah serangkaian asumsi, konstruk, definisi dan proposisi untuk menerangkan

fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antara konsep-konsep.

Berkaitan dengan konsep, Singarimbun dan Effendi (1992:33) menyatakan bahwa:

Konsep yakni istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian. Melalui konsep penelitian diharapkan akan dapat menyederhanakan pemikirannya dengan menggunakan satu istilah untuk beberapa kejadian yang berkaitan satu dengan yang lainnya.

Selanjutnya untuk mengetahui gambaran secara umum mengenai konflik dan kinerja, perlu diketahui terlebih dahulu tentang disiplin ilmu yang mengkaji masalah konflik dan kinerja. Menurut Robins (1996:22) konflik merupakan salah satu kajian dari Ilmu Sosiologi yang menjadi sumbangan berharga bagi studi Ilmu Perilaku Organisasi. Hal tersebut dapat digambarkan melalui model disiplin Perilaku Organisasi berikut ini:



Gambar 1: Model Disiplin Perilaku Organisasi oleh Robins (1996:22)

Model di atas menunjukkan bahwa konflik merupakan salah satu kajian dari Ilmu Sosiologi yang menjadi sumbangan utama bagi studi Perilaku Organisasi pada satuan analisis tingkat kelompok.

Mengenai Perilaku Organisasi, Robins (1996:9) menyatakan bahwa:

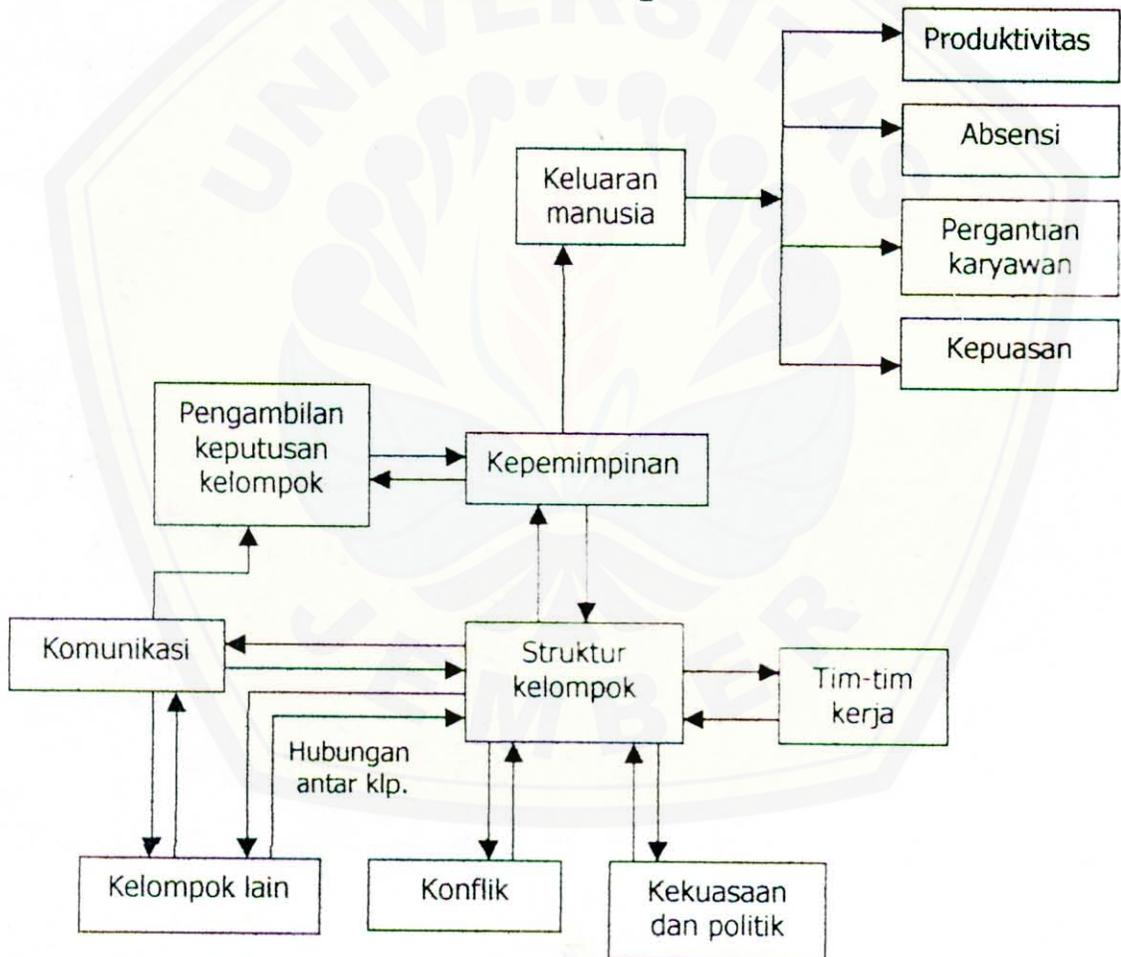
Perilaku Organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam

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.

Dalam studi Perilaku Organisasi, konflik merupakan salah satu variabel pada tingkat kelompok yang mempengaruhi keluaran manusia yang di dalamnya termasuk kinerja. Hal tersebut dapat digambarkan melalui model Perilaku Organisasi yang dikemukakan oleh Robins berikut ini:

**Model Perilaku Organisasi**



Gambar 2: Model Perilaku Organisasi oleh Robins (1996:28)

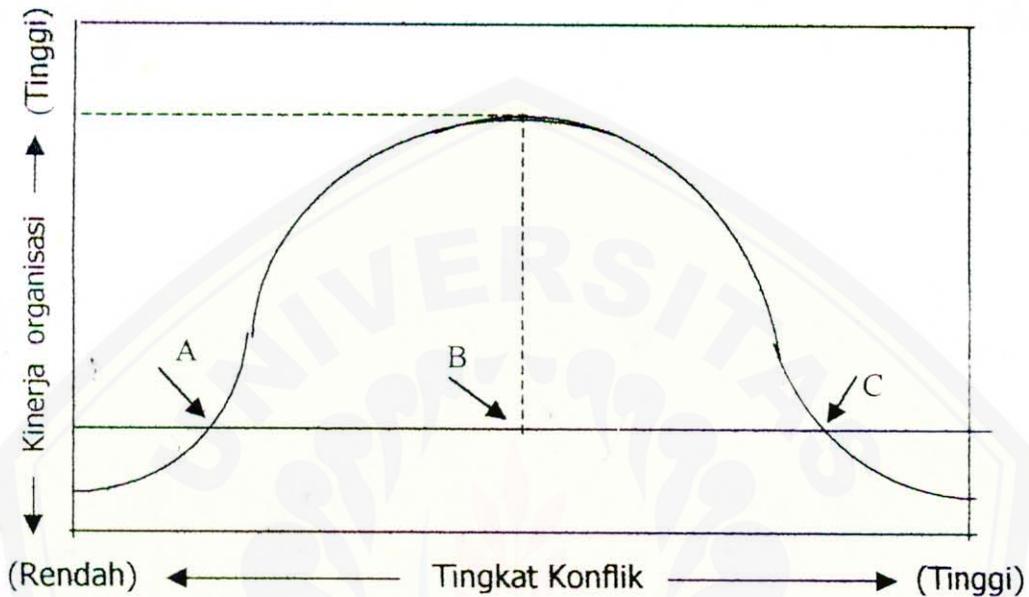
Model Perilaku Organisasi diatas menunjukkan bahwa terdapat delapan variabel yang mempengaruhi keluaran (output) manusia. Delapan variabel tersebut adalah kepemimpinan, pengambilan keputusan kelompok, komunikasi, struktur kelompok, tim-tim kerja, kekuasaan dan politik, konflik dan kelompok lain. Kedudukan delapan variabel dalam model perilaku organisasi tersebut adalah termasuk dalam tingkat kelompok, artinya masing-masing variabel tersebut dalam prosesnya selalu melibatkan dua orang atau lebih (Kelompok).

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

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

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 konflik dan bagaimana konflik tersebut dikelola". Jadi dapat dikatakan bahwa pengelolaan atau penanganan konflik berkaitan dengan fungsional atau tidaknya suatu konflik.

Fungsional atau tidanya suatu konflik dapat dilihat pada tingkat konflik yang terjadi dalam organisasi. Tingkat konflik dapat terlalu tinggi atau terlalu rendah, ekstrem manapun dapat merintangangi kinerja organisasi. Hal tersebut seperti ditunjukkan dalam gambar dibawah ini:



Keterangan:

Situasi	Tingkat Konflik	Tipe Konflik	Karakteristik internal organisasi	Hasil kinerja organisasi
A	Rendah	Disfungsional	Apatis Macet Tidak tanggap terhadap perubahan Kekurangan ide baru	Rendah
B	Optimal	Fungsional	Hidup Kritis diri Inovatif	Tinggi
C	Tinggi	Disfungsional	Mengganggu Kacau balau Tidak Kooperatif	Rendah

Gambar 3: Hubungan Konflik dengan Kinerja Organisasi oleh Robins (1996:151)

Dari gambar diatas diketahui bahwa suatu tingkat konflik yang optimal adalah kalau ada cukup konflik untuk mencegah kemacetan, merangsang kreativitas, memungkinkan lepasnya ketegangan dan memprakarsai benih-benih untuk perubahan, namun tidak terlalu banyak sehingga tidak mengganggu atau mencegah koordinasi kegiatan.

Tingkat konflik yang tidak memadai atau berlebihan dapat merintangikan keefektifan dari suatu kelompok atau organisasi, dengan mengakibatkan berkurangnya kepuasan dari anggota kelompok, meningkatnya kemangkiran dan tingkat keluarnya karyawan dan akhirnya menurunnya produktivitas. Tetapi bila konflik itu berada pada tingkat yang optimal, puas diri dan apati seharusnya diminimalkan, motivasi ditingkatkan lewat penciptaan lingkungan yang menantang dan mempertanyakan dengan suatu vitalitas yang membuat

kerja menarik, dan sebaiknya ada sejumlah karyawan yang keluar untuk melepaskan yang tidak cocok dan yang berprestasi buruk pada organisasi itu.

#### 1.4.1 Konsep Konflik

Istilah konflik berasal dari bahasa latin, 'com' yang berarti "bersama" dan 'fliger' yang berarti melanggar, menabrak, menemukan, membentur. Dengan demikian konflik merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain, karena beberapa alasan. Dalam pandangan ini, "pertikaian " menunjukkan adanya perbedaan antara dua atau lebih individu, yang diekspresikan, diingat dan dialami (Jebarus,1999:28).

Menurut Kartono (1994:213) istilah konflik ini mengandung banyak pengertian. Ada pengertian yang negatif, yang positif dan juga ada yang netral. Dalam pengertian yang negatif, konflik dikaitkan dengan sifat-sifat animalistik, kebuasan, kekerasan, barbarianisme, destruktif, penghancuran, irrasionalisme, tanpa kontrol emosional, huru-hara, pemogokan, perang, dan seterusnya. Dalam pengertian yang positif, konflik dihubungkan dengan peristiwa: petualangan, hal-hal baru, inovasi, pembersihan, pemumian, pembaharuan, penerangan batin, kreasi, pertumbuhan, perkembangan, rasionalitas yang dialektis, mawas diri, perubahan, dan seterusnya. Sedangkan dalam pengertian yang netral, konflik diartikan sebagai akibat biasa dari keaneka-ragaman individu manusia dengan sifat-sifat yang berbeda dan tujuan hidup yang tidak sama.

Konflik mempunyai banyak definisi, namun meskipun ada makna-makna yang saling menyimpang, istilah ini telah memperoleh beberapa tema bersama yang mendasari kebanyakan definisi, yaitu: kesadaran (persepsi), oposisi atau ketidakcocokan (incompatibilitas), dan interaksi. Faktor-faktor

inilah yang menentukan kondisi-kondisi yang menetapkan titik awal dari proses konflik itu (Robins, 1996:124).

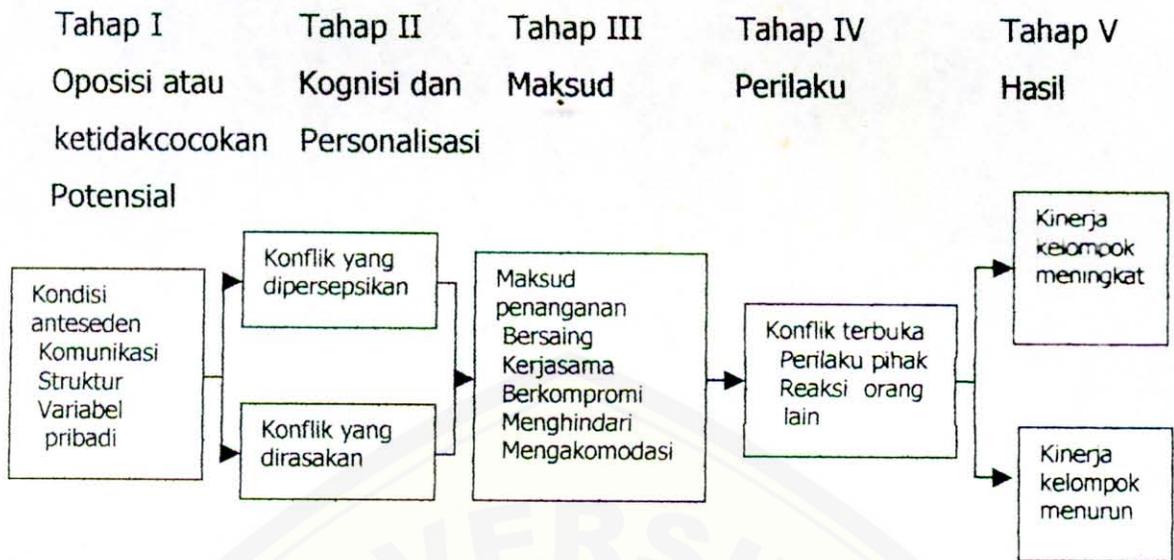
Dari sekian banyak definisi tentang konflik, diantaranya adalah definisi dari Mangkunegara, Thompson dan Robins. Mangkunegara (2000:155) menyatakan bahwa, "Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya".

Sedangkan Thompson (dalam Robins, 1994:451) menggambarkan konflik sebagai perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk berposisi terhadap anggota yang lain. Prosesnya menurut Thomas (ibid) dimulai jika satu pihak merasa bahwa pihak lain menghalangi atau akan menghalangi sesuatu yang ada kaitannya dengan dirinya, atau jika ada kegiatan yang tidak cocok (Deutsch, Ibid).

Sejalan dengan pendapat tersebut diatas Robins (1994:451) mendefinisikan konflik sebagai berikut:

Konflik adalah suatu proses 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 atau dalam meneruskan kepentingan-kepentingannya.

Dari definisi konflik oleh Robins 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 atau meneruskan kepentingan-kepentingannya. Proses tersebut dapat digambarkan melalui model proses konflik oleh Robins berikut ini:



Gambar 4: Proses Konflik dalam organisasi oleh Robins (1996:127)

Dari model konflik organisasi diatas diketahui bahwa konflik dalam suatu organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui suatu proses. Proses konflik tersebut terdiri atas 5 (lima) tahap, yaitu: oposisi atau ketidakcocokan potensial; kognisi dan personalisasi; maksud; perilaku; dan hasil.

### Tahap I: Oposisi atau ketidakcocokan Potensial

Langkah pertama dalam proses konflik adalah adanya kondisi yang menciptakan kesempatan untuk munculnya konflik itu. Kondisi itu tidak perlu langsung mengarah ke konflik, tetapi salah satu kondisi itu perlu jika konflik itu harus muncul. Kondisi ini (yang juga dapat dipandang sebagai kasus atau sumber konflik) telah dikelompokkan pada tiga kategori umum, yaitu komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

#### 1. Komunikasi

Suatu tinjauan riset mengemukakan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan bisikan dalam saluran komunikasi semuanya merupakan penghalang terhadap komunikasi dan

kondisi anteseden yang potensial bagi konflik. Riset memperlihatkan lebih lanjut bahwa potensial untuk konflik meningkat bila terlalu sedikit atau terlalu banyak terjadi komunikasi. Jadi terlalu banyak maupun terlalu sedikit informasi dapat meletakkan fundasi untuk konflik. Selanjutnya, saluran yang dipilih untuk komunikasi dapat berpengaruh merangsang oposisi. Proses penyaringan yang terjadi ketika informasi dilewatkan diantara anggota-anggota dan penyimpangan (*divergens*) komunikasi dari saluran formal atau yang sudah ditetapkan sebelumnya, menawarkan kesempatan yang potensial bagi timbulnya konflik.

## 2. Struktur

Digunakan istilah struktur dalam konteks ini untuk 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 antar kelompok-kelompok.

## 3. Variabel pribadi

Bukti menandakan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya individu yang sangat otoriter dan dogmatik dan yang menunjukkan penghargaan yang rendah mendorong ke konflik potensial. Selain itu sistem nilai yang berbeda juga merupakan sumber potensial untuk konflik.

## **Tahap II: Kognisi dan Personalisasi**

Jika kondisi-kondisi yang disebut dalam tahap 1 mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan oleh satu pihak, maka potensial untuk oposisi atau ketidakcocokan menjadi teraktualkan dalam tahap kedua. Kondisi anteseden hanya dapat mendorong ke konflik bila satu pihak atau lebih dipengaruhi oleh dan sadar akan adanya konflik.

Namun demikian, konflik yang dipersepsikan tidak berarti dipribadikan (dipersonalkan). Konflik harus dirasakan oleh pihak-pihak yang terlibat, hal ini berarti bahwa pihak-pihak tersebut harus terlibat secara emosional dan mengalami kecemasan, ketegangan, frustrasi, atau permusuhan.

### **Tahap III: Maksud**

Maksud (intensi) berada diantara persepsi serta emosi orang dan perilaku terang-terangan mereka. Maksud merupakan keputusan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu. Untuk dapat menanggapi perilaku orang lain kita harus berpikir tentang maksud orang tersebut. Banyak sekali konflik meningkat karena satu pihak menghubungkan maksud yang keliru pada pihak lain.

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



Gambar 5: Dimensi Konflik - Maksud Penanganan oleh K. Thomas (dalam Robins, 1997:130)

Keterangan:

1. Bersaing adalah suatu hasrat untuk memuaskan kepentingan seseorang, tidak peduli dampaknya terhadap pihak lain pada konflik itu, misalnya: mencapai tujuan atas pengorbanan tujuan orang lain, berupaya meyakinkan orang lain bahwa kesimpulan yang kita miliki benar dan kesimpulan mereka keliru dan mencoba membuat orang lain menerima baik untuk disalahkan dalam suatu masalah.
2. Berkolaborasi adalah suatu situasi dimana pihak-pihak pada suatu konflik masing-masing sangat berkeinginan untuk memuaskan sepenuhnya kepentingan dari semua pihak, misalnya: berupaya mencari pemecahan menang-menang atau menguntungkan kedua belah pihak sehingga memungkinkan tujuan kedua belah pihak tersebut tercapai dan mengusahakan suatu kesimpulan yang memasukkan wawasan dari kedua belah pihak.
3. Menghindar adalah hasrat untuk menarik diri dari atau menekan suatu konflik, misalnya: mencoba sekedar mengabaikan suatu konflik dan menghindari orang lain yang tidak sependapat dengan kita.

4. Mengakomodasi adalah kesediaan dari satu pihak dalam suatu konflik untuk menaruh kepentingan lawannya di atas kepentingannya, misalnya: kesediaan mengorbankan tujuan sehingga tujuan pihak lain dapat dicapai, mendukung pendapat orang lain meskipun berkeberatan akan hal itu, dan memaafkan seseorang karena suatu pelanggaran dan membiarkan pelanggaran-pelanggaran berikutnya.
5. Berkompromi adalah suatu situasi dalam mana tiap pihak pada suatu konflik bersedia melepaskan sesuatu, misalnya: kesediaan untuk menerima dan melepaskan sesuatu, mengakui sebagian kesepakatan terhadap suatu titik pandang tertentu, dan menerima sebagian kesalahan dari suatu pelanggaran.

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

- ❖ Gunakan persaingan bila tindakan cepat dan tegas itu vital; mengenai isu penting, dimana tindakan tidak populer perlu dilaksanakan (dalam pemotongan biaya, memaksakan aturan yang tidak populer, disiplin); mengenai isu yang vital bagi kesejahteraan; dan melawan orang-orang yang memanfaatkan perilaku yang tidak kompetitif.
- ❖ 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 ke dalam suatu konsensus; dan untuk bekerja lewat perasaan yang telah mengganggu hubungan.
- ❖ Gunakan penghindaran bila ada isu yang sepele atau ada isu lebih penting yang mendesak; bila tidak ada peluang bagi terpenuhkannya kepentingan;

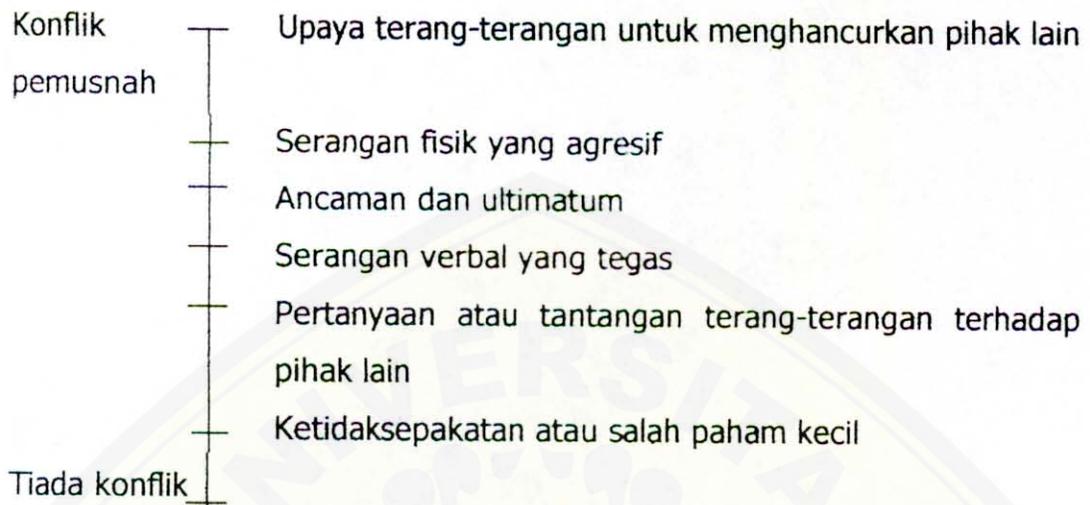
bila gangguan potensial lebih dari mengimbangi manfaat suatu pemecahan; membiarkan orang-orang mendingin dan memperoleh kembali perspektif; bila pengumpulan informasi menggantikan keputusan yang segera; bila orang-orang lain dapat memecahkan konflik dengan lebih efektif; dan bila isu tampak menyinggung atau bersifat gejala dari isu-isu lain.

- ❖ 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 dan kalah; bila keserasian dan kemantapan teristimewa penting; dan untuk memungkinkan bawahan berkembang dari kekeliruan.
- ❖ Gunakan kompromis bila tujuan penting tetapi tidak layak mendapatkan upaya pendekatan-pendekatan yang lebih tegas yang 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 suatu cadangan bila kolaborasi atau persaingan berhasil.

#### **Tahap IV: Perilaku**

Pada tahap ini konflik tampak nyata, mencakup pernyataan, tindakan, dan reaksi yang dibuat oleh pihak-pihak yang berkonflik. Perilaku konflik ini biasanya secara terang-terangan berupaya melaksanakan maksud-maksud tiap pihak.

Gambar kontinum intensitas konflik dibawah ini akan dapat membantu cara memvisualisasi perilaku konflik.



Gambar 6: Kontinum Intensitas Konflik oleh Robins (1997:131)

Semua konflik ada pada suatu tempat sepanjang kontinum tersebut diatas. Pada bagian bawah dari kontinum terdapat konflik yang dicirikan oleh ragam ketegangan yang halus (subtil), tidak langsung, dan sangat terkendali. Semakin keatas intensitas konflik makin meningkat sampai menjadi sangat destruktif. Konflik-konflik yang mencapai rentangan teratas dari kontinum ini hampir selalu disfungsi. Konflik fungsional lazimnya terbatas pada rentang bawah dari kontinum itu.

### Tahap V: Hasil

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

Dengan demikian dari proses konflik diatas diketahui bahwa konflik tidak terjadi begitu saja, melainkan harus melalui proses.

Setiap organisasi, terlepas dari ukuran, struktur, tujuan dan sebagainya, melibatkan individu-individu yang senantiasa dan selalu berinteraksi mencapai tujuan. Ketika interaksi yang disebut komunikasi berperan sebagai jiwa penggerak organisasi, konflikpun tentunya tidak mungkin dielakkan (Jebarus, 1999:29). Sejalan dengan pendapat ini Gibson dkk (1996:428) menyatakan bahwa dalam organisasi perselisihan tidak dapat dihindari. Robins (1994:450) menambahkan bahwa konflik adalah bagian dari kehidupan berorganisasi yang tidak dapat dihindari.

Konflik dalam organisasi muncul pada berbagai level sesuai dengan struktur organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut Mangkunegara (2000:155) menyatakan bahwa ada 4 bentuk konflik dalam organisasi, yaitu:

1. konflik hierarki (*hierarchical conflict*), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Contohnya: konflik antara pemimpin dengan karyawan;
2. konflik fungsional (*functional conflict*), yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya: konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan pemasaran;
3. konflik staf dengan kepala unit (*line staff conflict*), yaitu konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja. Contohnya: karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang yang berlebihan;
4. konflik formal-informal (*formal-informal conflict*), yaitu konflik yang terjadi berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal. Contohnya: pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

Dalam penelitian ini penulis lebih memfokuskan pada konflik fungsional, yaitu konflik yang terjadi pada bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi.

Konflik tidak selalu merugikan organisasi, dalam praktek kehidupan sehari-hari konflik sering diperlukan dan diciptakan bahkan diakui eksistensinya. Sehubungan dengan ini perlu pula dikatakan bahwa konflik bukan merupakan tanda kelemahan organisasi atau bukti kegagalan pimpinannya. Pondy (dalam Indrawijaya, 1986:170) mengemukakan bahwa:

Konflik, seperti halnya rasa sakit, merupakan pertanda bahwa suatu organisasi sedang berada atau sedang berdiri diambang kesulitan. Suatu organisasi atau sistem sosial yang berusaha menekan adanya konflik, melarang pengungkapan perbedaan 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 diambang kesulitan, sehingga organisasi yang menekan adanya konflik dan melarang perbedaan pendapat, tidak akan mengetahui bahwa organisasi tersebut sedang berada dalam kesulitan dan akan kehilangan umpan balik untuk memperbaiki diri dan menciptakan stabilitas. Jadi tidak semua konflik itu disfungsional 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 pada sifat konflik dan bagaimana konflik tersebut dikelola". Pendapat ini didukung pula oleh Handoko (1998:347) yang mengemukakan bahwa, "Konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola". Jadi fungsional atau tidaknya konflik yang terjadi dalam suatu organisasi tergantung pada pengelolaan atau penanganannya.

Dengan mempertimbangkan proses terjadinya konflik yang dikemukakan oleh Robins, maka penulis menjadikan komunikasi, struktur

dan variabel pribadi sebagai ukuran untuk menilai konflik yang terjadi di PLN Cabang Jember dan 5 maksud penanganan konflik, yaitu: bersaing, berkolaborasi, menghindar, mengakomodasi dan berkompromi sebagai ukuran untuk menilai penanganan konflik di PLN Cabang Jember.

#### **1.4.2 Konsep Kinerja Organisasi**

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dapat diukur dari kinerja organisasi tersebut. Mengenai kinerja organisasi, Drucker (dalam Stoner & Freeman, 1994:9) menyatakan bahwa, "Kinerja organisasi adalah ukuran atas berapa baiknya organisasi-organisasi menjalankan tugas mereka. Ukuran tersebut adalah efisiensi dan efektivitas". Menurut Anthony dkk (1992:14) efisiensi menggambarkan besarnya masukan (input) yang diperlukan untuk menghasilkan suatu unit keluaran atau output, sedangkan efektivitas organisasi berkaitan dengan kemampuannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sedangkan tinggi rendahnya kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kinerja dari masing-masing individu dalam organisasi tersebut atau lebih lazim disebut kinerja pegawai. Hal ini karena tanpa unsur manusia sebagai pegawai maka tujuan organisasi tidak akan tercapai sebagaimana yang diharapkan, kerjasama tidak akan terwujud, alat-alat menjadi benda mati dan waktu akan terbuang dengan percuma. Hal tersebut tidak akan terjadi apabila organisasi memiliki pegawai yang benar-benar memenuhi persyaratan dan memiliki kinerja yang tinggi. Oleh karena itu jika kinerja pegawai tinggi maka kinerja organisasi juga akan tinggi, sebaliknya jika kinerja pegawai rendah maka kinerja organisasi juga akan ikut rendah. Dari sini dapat diketahui bahwa kinerja organisasi dapat diukur dari kinerja pegawai.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara (2000:67). Sedangkan Bernardin & Russel (dalam Gomes, 1999:135) memberi batasan performansi sebagai catatan output yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode tertentu.

Mangkunegara (2000:67) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Lembaga Administrasi Negara (1999) mendefinisikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat penyelesaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/tugas secara efisien dan efektif dalam mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Dari beberapa pengertian kinerja diatas dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan kegiatan/program/tugas untuk mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi dengan efisien dan efektif.

Untuk mengukur pencapaian kinerja oleh pegawai diperlukan ukuran dari kinerja itu sendiri. Lembaga Administrasi Negara (1999) mendefinisikan ukuran kinerja sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dan mencakup masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*results/outcomes*), manfaat (*benefits*) dan dampak (*impacts*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja tersebut dapat diukur melalui aspek kualitas dan kuantitas dari hasil kerja itu sendiri.

Berkaitan dengan kualitas dan kuantitas, Wilson dan Heyel (1972:101) menyatakan bahwa:

Quality of work (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang meliputi ketepatan, kelengkapan dan kerapian. Quality of work (kuantitas kerja) adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dari pendapat diatas diketahui bahwa kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan dan kerapian. Ketepatan yang dimaksud adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, artinya terdapat kesesuaian antara rencana kegiatan dengan tujuan yang ditetapkan. Kelengkapan yang dimaksud adalah kelengkapan dan ketelitian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Kerapian yang dimaksud adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

Sedangkan kuantitas kerja dapat diukur melalui jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaan yang dapat diselesaikan. Penggunaan waktu adalah lamanya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

Dengan mempertimbangkan definisi kinerja dari Mangkunegara dan konsep kualitas dan kuantitas dari Wilson dan Heyel maka penulis menjadikan kualitas dan kuantitas kerja sebagai ukuran untuk menilai kinerja pegawai di Kantor PLN Cabang Jember.

### **1.5 Hipotesis**

Hipotesis adalah suatu pernyataan yang bersifat sementara dan merupakan suatu rumusan yang menyatakan dugaan serta masih harus dibuktikan kebenarannya. Dalam hal ini Surachmat (1978:39) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

Hipotesis adalah kesimpulan tetapi kesimpulan ini belum final dan masih harus dibuktikan kebenarannya, jelasnya hipotesis merupakan suatu dugaan yang dianggap benar kemungkinannya untuk menjadi suatu jawaban yang benar.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis merupakan kesimpulan sementara yang menyatakan hubungan antara dua variabel atau lebih yang harus diuji kebenarannya terlebih dahulu.

Menurut Koentjaraningrat (1986:33) kegunaan hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Memberi tujuan yang tegas dalam penelitian
2. Membantu dalam penentuan arah yang harus ditempuh dalam pembahasan ruang lingkup penelitian dengan memilih fakta-fakta yang menjadi pokok perhatian dan dengan menentukan faktor-faktor yang relevan
3. Menghindari suatu penelitian yang tidak terarah dan tidak bertujuan mengumpulkan data yang tidak berhubungan dengan masalah yang diteliti.

Sedangkan kriteria-kriteria hipotesis yang baik menurut Tjokrowinoto (1986:30) adalah:

1. Hipotesis harus mengekspresikan hubungan antara dua variabel atau lebih
2. Hipotesis harus memungkinkan empiris testing apabila pengukuran dari masing-masing variabel dapat dilakukan sehingga usaha mengusahakan hipotesa tersebut dapat dilakukan dengan mudah
3. Hipotesis harus cukup spesifik
4. Hipotesis harus memperhitungkan teknik untuk mengukurnya.

Secara garis besar hipotesis dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: 1) hipotesis nol ( $H_0$ ) adalah hipotesis yang menyatakan tidak adanya saling hubungan antara dua variabel atau lebih, atau hipotesis yang menyatakan tidak adanya perbedaan antara kelompok yang satu dengan kelompok lainnya; dan 2) hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah hipotesis yang menyatakan adanya saling hubungan antara dua variabel atau lebih, atau menyatakan

adanya perbedaan dalam hal tertentu pada kelompok-kelompok yang berbeda.

Mengenai hipotesis mana yang dipilih sebagai hipotesis penelitian, Depdikbud (tanpa tahun:38) menyatakan bahwa:

Seringkali timbul pertanyaan mengenai mana diantara kedua macam hipotesis itu, yaitu hipotesis nol dan hipotesis alternatif, yang harus dirumuskan sebagai hipotesis penelitian. Jawaban terhadap pertanyaan ini akan tergantung kepada landasan teoritis yang digunakan. Jika landasan teoritis itu mengarahkan pada penyimpulannya ke "tidak ada hubungan" atau ke "tidak ada perbedaan", maka hipotesis penelitian yang dirumuskan akan merupakan hipotesis nol. Sebaliknya jika tinjauan teoritis mengarahkan penyimpulan ke "ada hubungan" atau ke "ada perbedaan" maka hipotesis penelitian yang dirumuskan akan merupakan hipotesis alternatif.

Berdasarkan pendapat tersebut diatas diketahui bahwa pemilihan hipotesis dari dua macam hipotesis penelitian tergantung pada landasan teoritisnya, mengarahkan pada penyimpulan ke "ada hubungan" atau tidak. Jika landasan teoritisnya mengarahkan penyimpulan ke "tidak ada hubungan" maka digunakan hipotesis nol. Sedangkan jika landasan teoritisnya mengarahkan pada penyimpulan ke "ada hubungan" maka hipotesis yang digunakan adalah hipotesis alternatif.

Dengan demikian, karena landasan teoritis pada penelitian ini mengarahkan pada penyimpulan ke "ada hubungan", maka hipotesis penelitian yang digunakan adalah hipotesis alternatif ( $H_a$ ), yaitu:

Jika tingkat penanganan konflik di Kantor PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Cabang Jember tinggi maka kinerja pegawainya akan tinggi pula.

## 1.6 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk untuk mengetahui dan mengukur suatu variabel, dengan demikian akan diketahui ada tidaknya hubungan dari masing-masing variabel. Singarimbun dan Effendi (1989:46) mengemukakan bahwa:

Definisi operasional adalah suatu informasi ilmiah yang amat membantu peneliti lain yang ingin menggunakan variabel yang sama dari informasi tersebut dia akan mengetahui bagaimana caranya pengukuran atas variabel yang dilakukan.

Dalam rangka membatasi dengan tegas konsep penelitian yang telah dirumuskan dalam penelitian serta agar terdapat relevansi dengan dunia empiris, maka berdasarkan kondisi konflik yang ada di PLN Cabang Jember, dalam penelitian ini terdapat 2 variabel yaitu:

1. Variabel penanganan konflik sebagai variabel bebas yang kemudian dalam penelitian ini diberi simbol X
2. Variabel kinerja organisasi sebagai variabel terikat yang dalam penelitian ini diberi simbol Y

### 1.6.1 Operasionalisasi Kondisi Konflik di Kantor PLN Cabang Jember

Konflik adalah suatu proses dimana sebuah usaha dibuat dengan sengaja oleh seseorang atau suatu unit organisasi untuk menghalangi pihak lain yang menghasilkan kegagalan pencapaian dari tujuan pihak lain tersebut. Proses tersebut diawali dengan adanya kondisi antiseden 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 antiseden itu.

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

- a. Komunikasi
- b. Struktur
- c. Variabel pribadi

## **a. Komunikasi**

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

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

## **b. 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:

- Jumlah anggota dalam tiap-tiap unit organisasi yang terlalu besar atau terlalu kecil
- Adanya spesialisasi dalam tugas yang diberikan pada pegawai

- Kurang adanya kejelasan yurisdiksi atau tanggung jawab dalam setiap tindakan pegawai
- Adanya perbedaan tujuan pada tiap-tiap unit organisasi
- Adanya pengamatan ketat dan terus-menerus oleh pimpinan terhadap perilaku bawahan
- Adanya partisipasi yang tinggi dari pegawai dalam pengambilan keputusan
- Kurang adanya keadilan dalam pemberian imbalan terhadap pegawai
- Adanya saling ketergantungan pada tiap-tiap unit organisasi dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya
- Adanya persaingan dalam memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas, misalnya: dana, peralatan kantor dan teknologi

### **c. Variabel Pribadi**

Kategori terakhir dari 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:

- 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

### 1.6.2 Operasionalisasi Variabel X, yaitu Penanganan Konflik di Kantor PLN Cabang Jember

Berdasarkan penjelasan dalam kerangka teori diatas, maka variabel dependen (Y) yaitu penanganan konflik di Kantor PLN Cabang Jember diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

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

#### a. Bersaing

Bersaing adalah suatu hasrat untuk memuaskan kepentingan seseorang tidak peduli dampaknya terhadap pihak lain pada konflik itu. Ukuran yang digunakan adalah:

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

#### b. Kolaborasi

Kolaborasi adalah suatu situasi dimana pihak-pihak pada suatu konflik masing-masing sangat berkeinginan untuk memuaskan sepenuhnya kepentingan dari semua pihak. Ukuran yang digunakan adalah:

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

### **c. Penghindaran**

Penghindaran adalah hasrat untuk menarik diri atau menekan suatu konflik. Ukuran yang digunakan adalah:

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

### **d. Akomodasi**

Akomodasi adalah kesediaan dari satu pihak dalam suatu konflik untuk menaruh kepentingan lawannya di atas kepentingannya. Ukuran yang digunakan adalah:

- Pimpinan memaafkan orang/pegawai yang melakukan kesalahan/pelanggaran agar orang/pegawai tersebut dapat berkembang/belajar dari kesalahan itu
- Pimpinan mendukung pendapat orang/pegawai lain meskipun berkeberatan akan hal itu
- Pimpinan bersedia mengorbankan tujuan pribadi sehingga tujuan pihak lain dapat dicapai

### **e. Kompromi**

Kompromi adalah suatu situasi dimana tiap pihak pada suatu konflik bersedia melepaskan sesuatu. Ukuran yang digunakan adalah:

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

### **1.6.3 Operasionalisasi Variabel Y, yaitu Kinerja Pegawai di Kantor PLN Cabang Jember**

Berdasarkan penjelasan dalam kerangka teori diatas, maka variabel independen (Y) yaitu kinerja organisasi di Kantor PT. PLN (Persero) Distribusi Jatim Cabang Jember diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja

#### **a. Kualitas Kerja**

Kualitas kerja menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya, meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Ukuran yang digunakan adalah:

- Ketepatan pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya
- Kelengkapan dan ketelitian pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya
- Kerapian pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya

### **b. Kuantitas Kerja**

Kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Ukuran yang digunakan adalah:

- Banyaknya tugas dan pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai
- Banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan pegawai

Untuk mengetahui gambaran analisis, ditetapkan aturan yang akan menjadi pedoman dalam pengukuran data-data hasil penelitian. Dalam pengukuran variabel-variabel yang terdiri dari indikator-indikator, maka akan diberikan skor antara 1-3 atas item-item dari masing-masing indikator yang merupakan nilai atas jawaban responden. Ketentuan penilaian tersebut adalah:

1. Jawaban selalu mendapat skor 3
2. Jawaban kadang-kadang mendapat skor 2
3. Jawaban tidak pernah mendapat skor 1

Adapun kriteria atau kategori dalam menilai tinggi rendahnya variabel adalah berdasarkan jumlah item dari masing-masing variabel dikalikan skor 3 dan skor 1 sehingga untuk kondisi konflik skor tertinggi adalah 45 dan skor terendah adalah 15, untuk variabel X skor tertinggi adalah 39 dan skor terendah adalah 13 dan untuk variabel Y skor tertinggi adalah 15 dan skor terendah adalah 5.

## 1.7 Metode Penelitian

### 1.7.1 Penentuan Populasi

Sebelum penelitian dilaksanakan, terlebih dahulu harus ditentukan wilayah yang akan dijadikan sebagai daerah penelitian. Palte (dalam Singarimbun dan Effendi, 1989:152) menyatakan bahwa:

Populasi atau universe 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 sasarannya adalah seluruh pegawai PLN Cabang Jember yang berjumlah 184 orang. Sedangkan populasi samplingnya adalah pegawai yang mengikuti rapat koordinasi antar seksi dan antar bagian, yang terdiri dari 4 kepala bagian dan 19 kepala seksi di Kantor PLN Cabang Jember, sehingga keseluruhan berjumlah 23 orang.

### 1.7.2 Penentuan Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi oleh karena itu harus dapat mewakili populasi. Jumlah sampel yang harus diambil dalam suatu penelitian tidak ada ketentuan yang mutlak. Hal itu seperti yang dikemukakan oleh Hadi (1984:73) bahwa:

Sebenarnya tidak ada suatu ketentuan yang mutlak berapa persen suatu sampel yang harus diambil dari suatu populasi. Ketidakadaan ketetapan yang mutlak itu tidak perlu menimbulkan keragu-raguan pada seorang peneliti.

Berdasarkan pendapat diatas maka dari 23 orang yang menjadi populasi sampling, seluruhnya diambil sebagai sampel dengan menggunakan metode sensus.

### 1.7.3 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Teknik Kuesioner

Kuesioner merupakan alat pengumpul data dengan sejumlah pertanyaan tertulis yang langsung dijawab secara tertulis oleh responden.

Menurut Koentjoroningrat (1984:127) dikemukakan bahwa:

Kuesioner merupakan suatu daftar yang berisi rangkaian pertanyaan mengenai suatu hal atau dalam suatu bidang. Dengan demikian maka kuesioner dimaksudkan sebagai suatu daftar pertanyaan untuk memperoleh data berupa jawaban.

Dalam penelitian ini digunakan bentuk kuesioner dengan pertanyaan tertutup yang jenisnya multiple choice, maksudnya bahwa kuesioner ini pada setiap pertanyaan sudah terdapat alternatif jawaban yang harus dipilih oleh responden. Dengan demikian sesuai dengan sample yang diambil dalam penelitian ini maka kuesioner ini diperuntukkan untuk responden.

#### 2. Teknik Wawancara (*interview*)

Interview merupakan cara memperoleh data dengan jalan mengajukan pertanyaan secara lisan dan dijawab dengan lisan pula oleh responden. Hal ini sesuai dengan pendapat Koentjoroningrat (1986:161) bahwa:

Interview adalah mencakup data yang digunakan oleh seseorang dalam suatu tugas tertentu, mencoba untuk mendapatkan keterangan atau pendapat secara lisan dari seseorang responden dengan bercakap-cakap atau berhadapan muka dengan orang lain.

#### 3. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu cara untuk memperoleh data dengan cara menggali data-data, dokumen-dokumen serta surat yang ada di daerah penelitian. Koentjoroningrat (1986:161) mengemukakan 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 dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data sekunder dengan mencatat langsung data yang ada atau tersedia pada kantor yang menjadi obyek penelitian. Dalam penelitian ini pengumpulan data dari dokumentasi berupa surat-surat resmi, peraturan-peraturan pemerintah dan berbagai laporan-laporan.

#### 1.7.4 Metode Analisis Data

Data yang terkumpul melalui beberapa metode pengumpulan data diatas selanjutnya dianalisis. Dalam penelitian ini, jenis data yang dikumpulkan berupa data yang bersifat kualitatif dan kuantitatif sehingga analisis data yang digunakan adalah metode statistik. Menurut Umar (1998:163) teknik statistika adalah salah satu metode analisis data yang lebih efisien dan efektif untuk tujuan penelitian.

Metode statistik yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a Analisis deskriptif dengan menggunakan tabel-tabel frekuensi dan grafik digunakan untuk mendeskripsikan kondisi konflik, penanganan konflik dan kinerja pegawai.
- b Korelasi Rank Sperman untuk menganalisis hubungan antara penanganan konflik dengan kinerja pegawai.

Adapun rumus dari uji Rank Sperman tersebut adalah:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N di^2}{N^3 - N} \quad (\text{Siegel, 1992:253})$$

Rumus diatas digunakan apabila terdapat nilai pengamatan yang sama tidak lebih dari satu. Sedangkan apabila terdapat nilai pengamatan yang sama lebih dari satu maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d^2}{2\sqrt{\sum x^2 \sum y^2}}$$

(Siegel, 1992:256)

Dimana

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

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

(Siegel, 1992:259)

Sedangkan untuk mencari  $T_x$  dan  $T_y$  adalah sebagai berikut:

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

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

(Siegel, 1992:256)

Adapun taraf signifikan yang penulis gunakan adalah 95%. Dari hasil hitungan maka dapat disimpulkan bahwa:

- Jika  $r_s$  hitung  $\geq r_s$  tabel, maka  $H_a$  diterima, berarti jika konflik yang terjadi ditangani dengan baik, maka kinerja pegawai di Kantor PLN Cabang Jember akan baik pula.

32 → 80

- Jika  $r_s$  hitung  $\leq r_s$  tabel, maka  $H_a$  ditolak, berarti jika konflik yang terjadi tidak ditangani dengan baik, maka kinerja pegawai di Kantor PLN Cabang Jember tidak akan baik pula.

Keterangan:

$R_s$  : Rho (Korekasi Rank Sperman).

X dan Y : Variabel nilai X dan Y.

$d_i$  : Perbedaan antara variabel X dan Y.

N : Jumlah sampel.

$T_x$  dan  $T_y$  : Nilai kembar dari X dan Y.

T : Jumlah nilai kembar dari rank X dan Y.

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

$$t = r_s \cdot \sqrt{\frac{N - 2}{1 - (r_s)^2}} \quad (\text{Siegel, 1992:263})$$

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

Selain membuktikan hipotesis dalam penelitian ini, penulis juga akan menganalisis data yang diperoleh dengan analisis deskriptif dengan tujuan untuk mengetahui pada tingkat sejauh mana hipotesis diterima atau ditolak.

Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Skor Nyata Responden}}{\text{Skor Maks. Responden}} \times 100$$

Untuk memudahkan analisis, Waluyo (1989:50) membuat kriteria tinggi atau rendahnya nilai skor jawaban responden terhadap masing-masing variabel pada penelitian ini yaitu:

Skor 0-20% kategori sangat rendah

Skor 21-40% kategori rendah

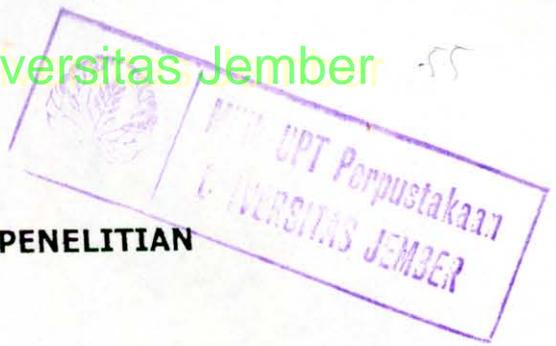
Skor 41-60% kategori sedang

Skor 61-80% kategori tinggi

Skor 81-100% kategori sangat tinggi



**BAB II**  
**DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN**



**2.1 Pengantar**

Deskripsi lokasi penelitian merupakan suatu gambaran mengenai lokasi atau daerah dimana penelitian ini dilakukan. Lokasi yang dijadikan tempat untuk mengadakan penelitian disini adalah Kantor PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Cabang Jember yang selanjutnya disebut PLN Cabang Jember.

Dengan memperlihatkan deskripsi lokasi penelitian akan membantu peneliti dalam memahami situasi, kondisi, tugas pokok, fungsi, maksud, tujuan dan susunan organisasi PLN Cabang Jember.

Gambaran sepintas mengenai lokasi penelitian ini dapat diperoleh melalui berbagai cara diantaranya melalui pengamatan atau observasi langsung dan data-data sekunder yang diperoleh melalui dokumen-dokumen yang dimiliki perusahaan. Data sekunder yang diperoleh selanjutnya dapat dijadikan sebagai pembanding bagi data primer yang diperoleh setelah melakukan penelitian.

**2.2 Sejarah Singkat PT. PLN (Persero)**

Sejarah industri perlistrikan Indonesia dimulai di Bandung tahun 1806, Tenggarong tahun 1896, Batavia tahun 1897, Medan tahun 1899, Surakarta tahun 1902, Cimahi tahun 1908, Malang tahun 1910, Tanjung Priok tahun 1916, dan Yogyakarta tahun 1919.

Pada era nasionalisasi dengan UU No. 86 Tahun 1958 dan PP No. 18 Tahun 1958, enam perusahaan Belanda dilebur menjadi Perusahaan Listrik dan Gas (Maints & Co, NV ANIEM, NV GEBEO, NV OGEM, NV EMBP, NV STEM). Pada Tahun 1961 berdasarkan PP No. 67 Tahun 1961 dibentuk Badan Pimpinan Umum PLN. Kemudian berdasarkan PP No. 19 Tahun 1965 dipecah menjadi PLN dan PGN. Pada tahun 1972 berdasarkan PP No 18 Tahun 1972 menjadi Perum Listrik Negara. Akhirnya pada tahun 1990 berdasarkan PP No. 17 Tahun 1990 Perum PLN diubah menjadi Persero.

Pada tahun 1992 PLN tercatat sebagai salah satu BUMN yang memanfaatkan dana pasar modal dengan menjual obligasi senilai Rp 300 milyar dengan bunga mengambang jatuh tempo Oktober 1997. Tahun 1991/1992 aset yang dikelola mencapai Rp 16,8 trilyun, diluar tanah dan gedung perkantoran. Periode yang sama nilai penjualan Rp 3,3 trilyun dan menyumbang pajak Rp 76,2 milyar trilyun dengan aset Rp 14,1 trilyun, laba bersih Rp 185 milyar. Sedangkan Perum Gas Negara tahun 1991 memiliki aset Rp 200 milyar, penjualan mencapai Rp 131 milyar, laba sebelum pajak Rp 46,8 milyar.

Dari komposisi konsumsi sampai tahun 1993/1994 diperkirakan sektor industri akan mengkonsumsi 66,4% dari total kebutuhan listrik nasional, sedangkan rumah tangga mengkonsumsi 22,4% dan keperluan umum sekitar 11,4%. Terdapat 10 industri terbesar pemakai utama listrik: Industri baja 10,33% dari total biaya produksi, pabrik semen 8,91%, industri tekstil 7,30%, perhotelan 6,92%, industri kayu lapis 3,17%, pabrik kertas 3,68%, makanan ternak 2%, sedangkan industri mesin, karet, dan rokok kurang dari 1%.

Proses swastanisasi pada industri perlistrikan nasional, diawali dengan undang-undang No. 15 tahun 1985, swasta ikut serta dalam penyediaan

listrik baik untuk kebutuhan sendiri maupun untuk dijual kembali sebagai konsumsi nasional. Konsekuensi nyata dengan keterlibatan swasta adalah sistem penentuan harga jualnya, tahun 1993 pemerintah menyetujui harga listrik swasta Cikarang sebesar RP 165 per KWH, lebih mahal dari tarif rata-rata PLN untuk industri. Berdasarkan angka tahun 1992, nilai jual listrik PLN untuk industri Rp. 148 per Kwh masih disubsidi negara.

Untuk PLN di Jawa Timur yang mengelola masalah pembangkitan dan perusahaan diberi nama PLN Distribusi/Pembangkit I, sedangkan yang mengelola masalah pengembangan diberi nama PLN Proyek Induk Jaringan dan Pembangkit Termis Jawa Timur. Pada Bulan September 1976, PLN Distribusi/Pembangkit I diubah namanya menjadi PLN Wilayah XII Jawa Timur, sedangkan PLN Proyek Induk Jaringan dan Pembangkit Termis Jawa Timur dipecah menjadi dua yaitu PLN Proyek Induk Jaringan Jawa Timur dan PLN Proyek Induk Pembangkit Termis Jawa Timur.

Pada tanggal 3 Juli 1982 PLN Wilayah XII Distribusi Jawa timur dipecah menjadi dua yaitu PLN Distribusi Jawa Timur dan PLN Pembangkitan dan Penyaluran Jawa Timur dan Bali. Sedangkan PLN Proyek Induk Pembangkit Termis Jawa Timur tidak berubah.

PLN Cabang Jember merupakan kantor yang mempunyai klasifikasi kantor pola IV karena memiliki kriteria sebagai berikut:

1. jumlah kapasitas terpasang mesin di bawah 2 MV (Mega Watt);
2. jumlah produksi tenaga listrik perbulan di bawah 500 MWH (Mega Watt Hour);
3. jumlah penambahan jaringan tegangan menengah per tahun di atas 50 KMS (Kilo Meter Siket);
4. jumlah penambahan daya transformasi distribusi per tahun di atas 24 MUA (Mega Volt Ampere);

5. jumlah pelanggan di atas 150.000 pelanggan;
6. jumlah pendapatan perbulan sebanyak sama atau lebih besar dari pad 1.5 milyar rupiah;
7. satu atau lebih unsur pelaksana pengusaan sektor di wilayah kerjanya yang memasok atau menyediakan tenaga listrk.

### 2.3 Wilayah Kerja PLN Cabang Jember

Wilayah kerja PLN Cabang Jember terdiri dari 9 unit kerja, yaitu Kantor Cabang, Ranting Lumajang, Ranting Kalisat, Ranting Rambipuji, Ranting Ambulu, Ranting Klakah, Ranting Kencong, Ranting Tempeh dan Ranting Tanggul.

Tabel 5: Wilayah Kerja PLN Cabang Jember beserta Perkembangan Jumlah Pelanggan di Masing-masing Unit kerja dari Tahun 1996 s/d 2000

No	UNIT	1996	1997	1998	1999	2000
1	KANTOR CABANG	47.618	54.484	63.195	65.195	66.721
2	Rant. LUMAJANG	52.797	60.115	65.320	68.234	69.852
3	Rant. KALISAT	19.662	23.735	27.974	37.367	28.010
4	Rant. RAMBIPUJI	49.627	53.379	38.466	39.641	40.712
5	Rant. AMBULU	39.631	45.205	50.945	51.136	52.234
6	Rant. KLAKAH	13.437	14.682	18.289	19.030	19.582
7	Rant. KENCONG	33.908	38.360	41.955	42.977	43.518
8	Rant. TEMPEH	30.407	36.076	41.036	43.701	44.470
9	Rant. TANGGUL	-	22.583	25.531	26.572	27.283
JUMLAH TOTAL		287.087	349.618	372.682	383.853	392.382

Sumber: data Bagian Pelayanan Langgan

Jumlah pelanggan listrik PLN Cabang Jember dari tahun 1996 s/d tahun 1997 mengalami kenaikan sebanyak 62.531 orang atau naik sebesar 21,78 %. Dari tahun 1997 s/d tahun 1998 terjadi kenaikan pelanggan sebanyak 23.064 orang atau naik sebesar 6,59 %. Dari tahun 1998 s/d tahun 1999 terjadi kenaikan pelanggan sebanyak 11.171 orang atau naik sebesar 2,99 %. Sedangkan dari tahun 1999 s/d tahun 2000 terjadi kenaikan pelanggan sebanyak 8.529 orang atau naik sebesar 2,22 %. Jika dirata-rata perkembangan jumlah pelanggan dari tahun 1996 s/d tahun 2000 terjadi kenaikan sebesar 8,39 % per tahunnya.

## **2.4 Tugas Pokok, Fungsi, Maksud dan Tujuan Berdirinya PLN Cabang Jember**

### **2.4.1 Tugas Pokok**

PLN mempunyai tugas pokok mendistribusikan tenaga listrik bagi kepentingan umum, mencari keuntungan dari penjualan tenaga listrik, memberikan pelayanan kepada pelanggan dan menjadi perintis pendistribusian listrik di wilayah kerjanya.

### **2.4.2 Fungsi**

Dalam menjalankan tugas pokoknya PLN Cabang Jember melakukan fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a. Perencanaan dan pengendalian konstruksi sarana pendistribusian tenaga listrik
- b. Pengoperasian dan pemeliharaan jaringan distribusi tenaga listrik
- c. Pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, material dan administrasi

### 2.4.3 Maksud dan Tujuan

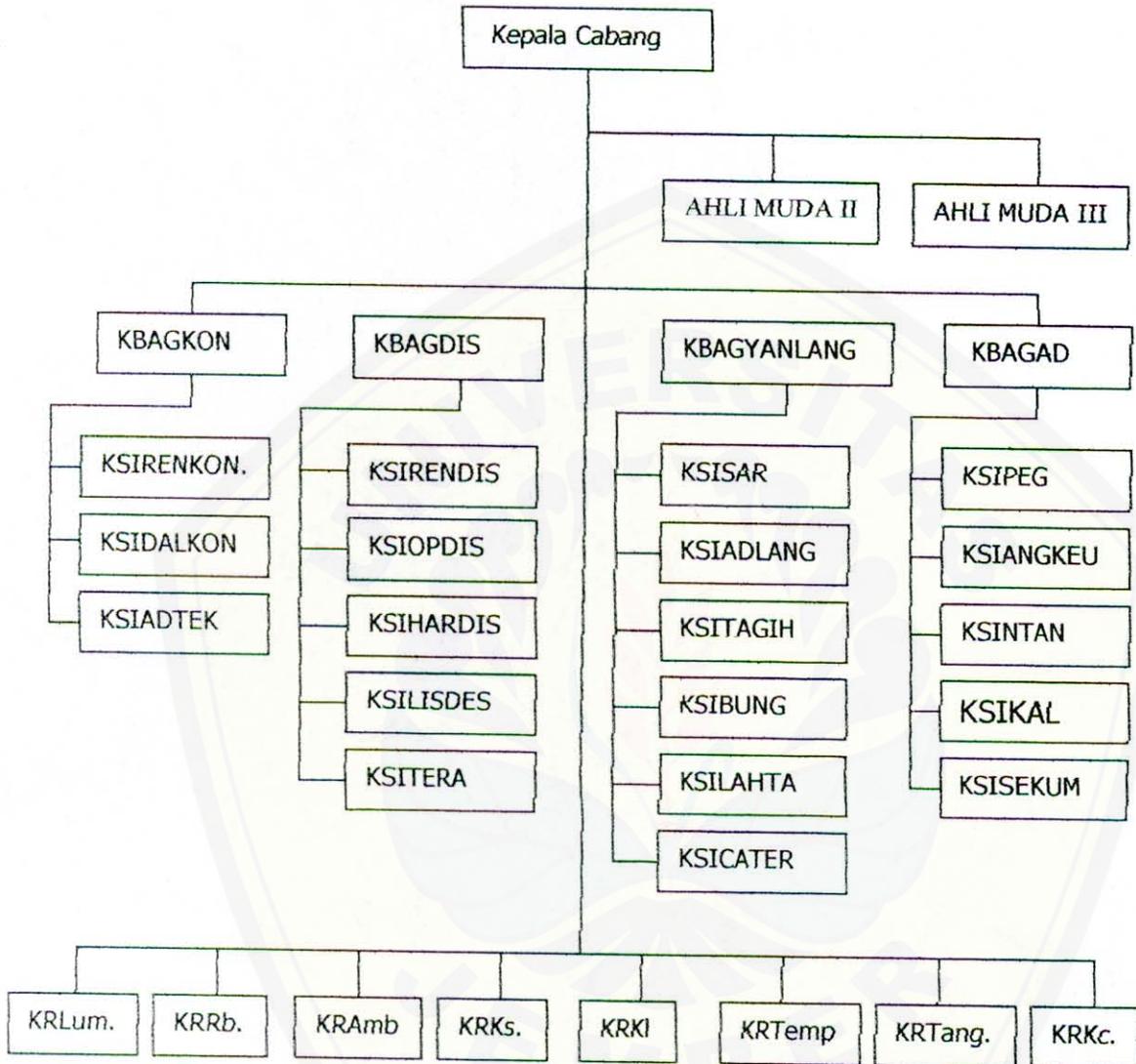
Maksud dan tujuan berdirinya PLN Cabang Jember adalah:

- a. Menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dan sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan
- b. Mengusahakan penyediaan tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai dengan tujuan untuk:
  - meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara adil dan merata serta mendorong peningkatan kegiatan ekonomi
  - mengusahakan keuntungan agar dapat membiayai pengembangan penyediaan tenaga listrik untuk melayani kebutuhan masyarakat
- c. Merintis kegiatan-kegiatan usaha penyediaan tenaga listrik
- d. Menyelenggarakan uaha-usaha lain yang menunjang usaha penyediaan tentang listrik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### 2.5 Susunan Organisasi PLN Cabang Jember

Untuk melaksanakan tugas, fungsi, maksud dan tujuan tersebut di atas diperlukan suatu struktur organisasi. Adapun struktur organisasi tersebut adalah:

**STRUKTUR ORGANISASI PLN CABANG JEMBER  
PERUSAHAAN 1 MEI 2000**



### 2.5.1 Penjelasan Struktur Organisasi PLN Cabang Jember

- A. Pemimpin adalah Kepala Cabang
- B. Unsur Pembantu Pemimpin adalah:
  - 1. Kepala Bagian Konstruksi
  - 1. Kepala Bagian Distribusi
  - 2. Kepala Bagian Pelayanan Langgan
  - 3. Kepala Bagian Administrasi
- C. Staff Ahli terdiri dari:
  - 1. Ahli Muda I
  - 2. Ahli Muda II
- D. Unsur pelaksana adalah:
  - a. Bagian Konstruksi terdiri dari:
    - 1. Kepala Seksi Perencanaan Konstruksi
    - 2. Kepala Seksi Pengendalian Konstruksi
    - 3. Kepala Seksi Administrasi Teknik
  - b. Bagian Distribusi terdiri dari:
    - 1. Kepala Seksi Perencanaan Distribusi
    - 2. Kepala Seksi Operasi Distribusi
    - 3. Kepala Seksi Pemeliharaan Distribusi
    - 4. Kepala Seksi Kelistrikan Desa
    - 5. Kepala Seksi Peneraan
  - c. Bagian Pelayanan Langgan terdiri dari:
    - 1. Kepala Seksi Pemasaran
    - 2. Kepala Seksi Administrasi Langgan
    - 3. Kepala Seksi Penagihan
    - 4. Kepala Seksi Penyambungan
    - 5. Kepala Seksi Pengolahan Data

6. Kepala Seksi Pembacaan Meter
- d. Bagian Administrasi terdiri dari:
1. Kepala Seksi Kepegawaian
  2. Kepala Seksi Anggaran dan Keuangan
  3. Kepala Seksi Akuntansi
  4. Kepala Seksi Perbekalan
  5. Kepala Seksi Sekretariat Umum
- E. Kepala Ranting terdiri dari:
1. Kepala Ranting Lumajang
  2. Kepala Ranting Rambipuji
  3. Kepala Ranting Ambulu
  4. Kepala Ranting Kalisat
  5. Kepala Ranting Klakah
  6. Kepala Ranting Tempeh
  7. Kepala Ranting Kencong
  8. Kepala Ranting Tangel

### 2.5.2 Uraian Tugas

Adapun uraian tugas pegawai berdasarkan struktur organisasi tersebut diatas adalah sebagai berikut:

#### A. Kepala Cabang

Tugasnya adalah merumuskan sasaran, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan pelayanan pelanggan, pendistribusian dan atau pembangkitan tenaga listrik dengan pembangunannya sesuai kebijakan PLN wilayah atau distribusi.

B. Staff Ahli

Tugasnya adalah membantu kepala cabang dalam melaksanakan tugas khusus sesuai dengan bidangnya sehingga tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

C. Kepala Bagian

a. Kepala Bagian Konstruksi

Tugasnya adalah mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan administrasi konstruksi, penyediaan tenaga listrik serta bangunan sipil yang terkait guna pencapaian target dan mutu penyelesaiannya.

Bagian Konstruksi terdiri dari:

1. Kepala Seksi Perencanaan Konstruksi

Tugasnya adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan perencanaan pembangunan sarana penyediaan tenaga listrik dan bangunan sipil yang terkait untuk kesiapan pelaksanaannya.

2. Kepala Seksi Pengendalian Konstruksi

Tugasnya adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan pengendalian dan pengawasan pelaksanaan pembangunan sarana penyediaan tenaga listrik dan bangunan sipil yang terkait guna kesesuaian target dan realisasi.

3. Kepala Seksi Administrasi Teknik

Tugasnya adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan administrasi teknik, konstruksi dan pelaporan pelaksanaan pembangunan sarana penyediaan tenaga listrik dan bangunan sipil yang terkait guna kelancaran dan ketertiban administrasi.

b. Kepala Bagian Distribusi

Tugasnya adalah mengkoordinir, memberi petunjuk dan mengarahkan bawahan di lingkungan distribusi ke dalam sistem yang berkaitan dengan kontinuitas penyaluran tenaga listrik kepada pelanggan dan melaksanakan operasi penertiban aliran listrik serta memelihara kondisi jaringan sehingga kontinuitas dan keandalan jaringan tetap terjaga.

Bagian Distribusi terdiri dari:

1. Kepala Seksi Perencanaan Distribusi

Tugasnya adalah mengarahkan bawahan dalam rangka penyusunan rencana kerja, SOP pengoperasian dan pemeliharaan serta penyusunan RAO/VAI dan pemantauan pemutakhiran data atau informasi jaringan distribusi sehingga dapat menunjang target atau sasaran yang telah ditetapkan.

2. Kepala Seksi Operasi Distribusi

Tugasnya adalah mengatur dan mengarahkan pelaksanaan manuver jaringan, perbaikan gangguan dan pengaturan jaringan yang berkaitan dengan pemasangan gardu listrik, modifikasi dan perluasan jaringan agar keadaan pendistribusian tenaga listrik dapat terjaga dengan baik.

3. Kepala Seksi Pemeliharaan Distribusi

Tugasnya adalah menyusun rencana kegiatan, memberi tugas, menimbang dan mengevaluasi kerja bawahan dan menyusun program-program distribusi serta membuat laporan seksi pemeliharaan distribusi sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.

4. Kepala Seksi Kelistrikan Desa  
Tugasnya adalah menyusun rencana dan mengevaluasi pengembangan dan penguasaan listrik pedesaan sebagai bahan pelaksanaan pembangunan dan pengusahaannya.
  5. Kepala Seksi peneraan  
Tugasnya adalah mengawasi serta memberi petunjuk dan membagi tugas-tugas kepada teknisi peneraan dan juru administrasi peneraan untuk kelancaran tugas peneraan sehingga sasaran peneraan dapat tercapai.
- c. Kepala Bagian Pelayanan Langgan
- Tugasnya adalah mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan bagian pelayanan pelanggan yang meliputi pemasaran, tata usaha langganan, penyambungan dan pengolahan data guna kelancaran pelaksanaannya.
- Bagian Pelayanan Langgan terdiri dari:
1. Kepala Seksi Pemasaran  
Tugasnya adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan sesi pemasaran meliputi rencana penjualan, penyuluhan dan pengembangan sarana pembayaran untuk pencapaian optimalisasi pemasaran.
  2. Kepala Seksi Administrasi Pelanggan  
Tugasnya adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan seksi administrasi pelanggan meliputi pelayanan pada calon pelanggan, pencatatan jumlah pelanggan, jenis tarif dan golongan rekening guna kelancaran pelayanan.

3. Kepala Seksi penagihan  
Tugasnya adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan seksi penagihan meliputi penagihan dan pengiriman rekening untuk pencapaian optimalisasi penagihan.
  4. Kepala Seksi Penyambungan  
Tugasnya adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan seksi penyambungan meliputi survei lokasi, pemeriksaan instalasi dan pemasangan SR/APP sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  5. Kepala Seksi Pengolahan Data  
Tugasnya adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan seksi pengolahan data meliputi aplikasi program pengolahan data guna menciptakan sistem informasi yang memadai.
  6. Kepala Seksi Pembacaan Meter  
Tugasnya adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan seksi pembacaan meter.
- d. Kepala Bagian Administrasi
- Tugasnya adalah mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan bagian administrasi yang meliputi kepegawaian, anggaran dan keuangan, akuntansi, perbekalan dan keikutsertaan untuk kelancaran dan ketertiban pelaksanaannya.
- Bagian Administrasi terdiri dari:
1. Kepala Seksi kepegawaian  
Tugasnya adalah dan mengarahkan kegiatan kepegawaian yang meliputi pengembangan sumber daya manusia, tata usaha kepegawaiaan, kesejahteraan pegawai, keselamatan dan kesejahteraan kerja (K3) guna kelancaran tugasnya.

2. Kepala Seksi Anggaran dan Keuangan

Tugasnya adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan di bidang anggaran dan keuangan yang meliputi penyusunan rencana anggaran, pemantauan anggaran pendapatan dan belanja cabang, pengolahan data, pengansurasian dan kegiatan perpajakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

3. Kepala Seksi Akuntansi

Tugasnya adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan di bidang akuntansi meliputi pencatatan transaksi, aktiva tetap dan PDP, persediaan barang serta pembuatan laporan pembukuan saesuai dengan ketentuan yang berlaku.

4. Kepala Seksi Perbekalan

Tugasnya adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan di bidaaang perbekalan yang meliputi rencana persediaan dan pengadaan abrang, peralatan perbekalan berdasarkan kebutuhan.

5. Kepala Seksi Kesekretariatan dan Umum

Tugasnya adalah mengaatur dan mengarahkan kegiatan kesekretariatan meliputi surat-menyurat, rumah tangga, kebutuhan fasilitas atau sarana kerja dan pemeliharaan sarana kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

D. Kepala Ranting

Tugasnya adalah memimpin, mengendalikan dan mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan di wilayah kerjanya.

## 2.6 Keadaan Pegawai PLN Cabang Jember

Pegawai adalah unsur utama dalam organisasi yang mempunyai peran sangat penting. Peranan ini demikian pentingnya sehingga semua unsur yang ada dalam organisasi tidak akan berfungsi apabila tidak ditangani oleh pegawai. Oleh karena itu perlu untuk mengetahui keadaan pegawai yang ada di lingkungan kerja PLN Cabang Jember.

Keadaan pegawai ini dapat penulis jelaskan berdasarkan tingkat pendidikan, masa kerja, peringkat dan jenis kelamin pegawai. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini:

Tabel 6: Keadaan Pegawai PLN Cabang Jember Berdasarkan Tingkat Pendidikan

N0	Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai	%
1	S1	14	7,6
2	Diploma/D3	5	2,7
3	SLTA atau yang sederajat	150	81,5
4	SLTP atau yang sederajat	11	6,0
5	SD atau yang sederajat	4	2,2
Jumlah Total		184	100

Sumber: data Seksi Kepegawaian

Tabel 6 diatas menunjukkan bahwa dari 184 orang pegawai di Kantor PLN Cabang Jember 14 orang atau 7,6% berpendidikan S1, 5 orang atau 2,7% berpendidikan diploma/D3, 150 orang atau 81,5% berpendidikan SLTA atau yang sederajat, 11 orang atau 6,0% berpendidikan SLTP atau yang sederajat dan 4 orang atau 2,2% berpendidikan SD.

Dari keterangan diatas dapat dikatakan bahwa pegawai di Kantor PLN Cabang Jember sebagian besar berpendidikan SLTA atau yang sederajat, sedangkan yang terkecil berpendidikan SD atau yang sederajat.

Tabel 7: Keadaan Pegawai PLN Cabang Jember berdasarkan Masa Kerja

NO	Masa kerja	Jumlah Pegawai	%
1	0-5 Tahun	4	2,2
2	6-10 Tahun	50	27,1
3	11 Tahun keatas	130	70,7
Jumlah Total		184	100

Sumber: data Seksi Kepegawaian

Dari tabel 7 diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar dari pegawai PLN Cabang Jember telah bekerja selama lebih dari 11 tahun. Hal ini dapat dilihat dari pegawai yang berjumlah 184 orang, 130 orang atau 70,7% diantaranya memiliki masa kerja lebih dari 11 tahun.

Tabel 8: Keadaan Pegawai berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki-laki	164	89
2	Perempuan	20	11
Jumlah Total		184	100

Sumber: data Seksi Kepegawaian

Dari tabel 8 diatas dapat diketahui bahwa pegawai PLN Cabang Jember sebagian besar adalah laki-laki dengan jumlah 164 orang atau 89% dari jumlah total pegawai.

Tabel 9: Keadaan Pegawai PLN Cabang Jember berdasarkan Peringkat

No	Peringkat	Jumlah	%
1	Peringkat 26	3	1,6
2	Peringkat 25	2	1,1
3	Peringkat 24	7	3,8
4	Peringkat 23	10	5,4
5	Peringkat 22	19	10,3
6	Peringkat 21	67	36,4
7	Peringkat 20	24	13,0
8	Peringkat 19	6	3,3
9	Peringkat 18	21	11,4
10	Peringkat 17	4	2,2
11	Peringkat 16	2	1,1
12	Peringkat 15	15	8,2
13	Peringkat 12	2	1,1
14	Peringkat 9	2	1,1
Jumlah total		184	100

Sumber: data Seksi Kepegawaian

Dari tabel 9 diatas dapat diketahui bahwa pegawai PLN Cabang Jember sebagian besar berada pada peringkat 21 dengan jumlah 67 orang atau 36,4% dari jumlah total pegawai.

## BAB III PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN

### 3.1 Pengantar

Data-data yang telah 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/daftar dan grafik/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 PLN Cabang Jember, terdapat dua variabel yang mendasari kerangka analisis penelitian, yaitu:

1. Variabel Bebas (X), yaitu Penanganan Konflik di Kantor PLN Cabang Jember
2. Variabel Terikat (Y), yaitu Kinerja Pegawai di Kantor PLN Cabang Jember

### 3.2 Kondisi Konflik di Kantor PLN Cabang Jember

Kondisi konflik di Kantor PLN Cabang Jember meliputi indikator-indikator:

1. Komunikasi
2. Struktur
3. Variabel Pribadi

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

### 3.2.1 Komunikasi

Item-item komunikasi adalah:

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

Data yang diperoleh merupakan hasil pengisian kuesioner oleh pegawai berjumlah 23 orang yang terdiri dari 4 orang kepala bagian dan 19 orang kepala seksi. Jawaban instrumen komunikasi dikelompokkan berdasarkan skor masing-masing item. Jawaban responden terhadap instrumen Komunikasi tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 10: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Komunikasi

No	Item			Total Skor
	1	2	3	
1	1	1	2	4
2	2	1	2	5
3	2	2	1	5
4	1	1	1	3
5	1	2	2	5
6	2	2	1	5
7	3	2	3	7
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	7
16	2	2	2	6
17	1	1	2	4
18	2	1	2	5
19	2	2	1	5
20	1	1	1	3
21	1	2	2	5
22	2	2	1	5
23	3	2	3	7

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Data yang telah disajikan pada tabel diatas selanjutnya dimasukkan dalam Tabel Frekwensi Jawaban sehingga dapat diketahui lebih jelas tentang indikator komunikasi. Rumusnya adalah sebagai berikut:

Nilai Tertinggi - Nilai terendah

Jumlah Kelas

(Hadi 1984:212)

Rumus diatas digunakan untuk mengetahui kategori tinggi, sedang dan rendah dari total skor jawaban responden yang disajikan dalam tabel frekuensi kategori jawaban responden untuk indikator komunikasi.

Tabel 11: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Komunikasi

Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentase (%)
3 - 5	18	Rendah	78,3
6 - 7	5	Sedang	21,7
8 - 9	-	Tinggi	-
Jumlah	23		100

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Dari tabel frekuensi kategori jawaban diatas, diketahui bahwa dari 23 orang responden yang diteliti, 18 orang responden (78,3%) menyatakan bahwa konflik yang diakibatkan oleh masalah komunikasi tergolong rendah, dan hanya 5 orang responden (21,7%) menyatakan sedang.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik pie berikut ini:



Grafik 1: Prosentase Komunikasi

### 3.2.2 Struktur

Item-item struktur adalah:

1. Jumlah anggota dalam tiap-tiap unit organisasi yang terlalu besar atau terlalu kecil
2. Adanya spesialisasi dalam tugas yang diberikan pada pegawai
3. Kurang adanya kejelasan jurisdiksi atau tanggung jawab dalam setiap tindakan pegawai
4. Adanya perbedaan tujuan pada tiap-tiap unit organisasi
5. Adanya pengamatan ketat dan terus-menerus oleh pimpinan terhadap perilaku bawahan
6. Adanya partisipasi yang tinggi dari pegawai dalam pengambilan keputusan
7. Kurang adanya keadilan dalam pemberian imbalan terhadap pegawai
8. Adanya saling ketergantungan pada tiap-tiap unit organisasi dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya
9. Adanya persaingan dalam memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas, misalnya: dana, peralatan kantor dan teknologi

Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item dari indikator struktur akan penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 12: Data Total Skor Jawaban Responden terhadap Indikator Struktur

No	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	2	2	3	1	1	1	15
10	2	3	1	1	2	2	1	2	2	16
11	1	2	1	2	2	3	1	2	2	16
12	2	2	1	2	2	2	1	2	2	16
13	1	1	1	1	2	2	1	2	2	13
14	3	2	1	1	2	3	1	1	1	15
15	2	2	3	2	2	2	2	2	2	19
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
17	1	3	1	2	2	3	1	1	1	15
18	2	3	1	1	2	2	1	2	2	16
19	1	2	1	2	2	3	1	2	2	16
20	2	2	1	2	2	2	1	2	2	16
21	1	1	1	1	2	2	1	2	2	13
22	3	2	1	1	2	3	1	1	1	15
23	2	2	3	2	2	2	2	2	2	19

Sumber: data primer diolah tahun 2001

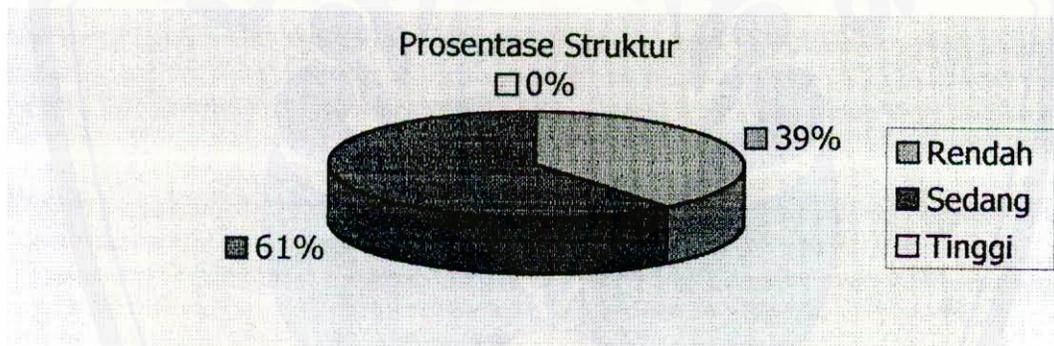
Tabel 13: Frekuensi Kategori Jawaban Responden terhadap Indikator Struktur

Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentase (%)
9 - 15	9	Rendah	39,1
16 - 21	14	Sedang	60,9
22 - 27	-	Tinggi	-
Jumlah	23		100

Sumber: Data Primer diolah tahun 2001

Dari tabel frekuensi kategori jawaban diatas, diketahui bahwa dari 23 orang responden yang diteliti, 14 orang responden (60,9%) menyatakan bahwa konflik yang diakibatkan oleh struktur organisasi tergolong sedang, dan 9 orang responden (39,1%) menyatakan rendah.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik pie di bawah ini:



Grafik 2: Prosentase Struktur

### 3.2.3 Variabel Pribadi

Item-item variabel pribadi adalah:

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

Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item dari indikator variabel pribadi akan penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:



Tabel 14: Data Total Skor Jawaban Responden terhadap Indikator Variabel Pribadi

No	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	1	5
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

Sumber: data primer diolah tahun 2001

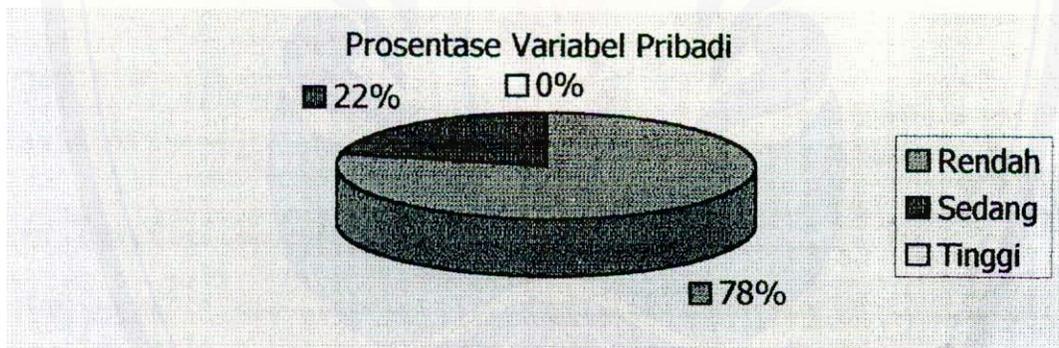
Tabel 15: Frekuensi Kategori Jawaban Responden terhadap Indikator Variabel Pribadi

Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentase (%)
3 - 5	18	Rendah	78,3
6 - 7	5	Sedang	21,7
8 - 9	-	Tinggi	-
Jumlah	23		100

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Dari tabel frekuensi kategori jawaban diatas, diketahui bahwa dari 23 orang responden yang diteliti, 18 orang responden (76,7%) menyatakan bahwa permasalahan yang diakibatkan oleh variabel pribadi tergolong rendah, dan hanya 5 orang responden (21,7%) yang menyatakan sedang.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik pie di bawah ini:



Grafik 3: Prosentase Variabel Pribadi

Tabel 16: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Kondisi Konflik di Kantor PLN Cabang Jember

No	Indikator			Total Skor
	1	2	3	
1	4	15	4	23
2	5	16	5	26
3	5	16	5	26
4	3	16	5	24
5	5	13	5	23
6	5	15	7	27
7	7	19	5	31
8	6	18	6	30
9	4	15	4	23
10	5	16	5	26
11	5	16	5	26
12	3	16	5	24
13	5	13	5	23
14	5	15	7	27
15	7	19	5	31
16	6	18	6	30
17	4	15	4	23
18	5	16	5	26
19	5	16	5	26
20	3	16	5	24
21	5	13	5	23
22	5	15	7	27
23	7	19	5	31

Sumber: data primer diolah tahun 2001

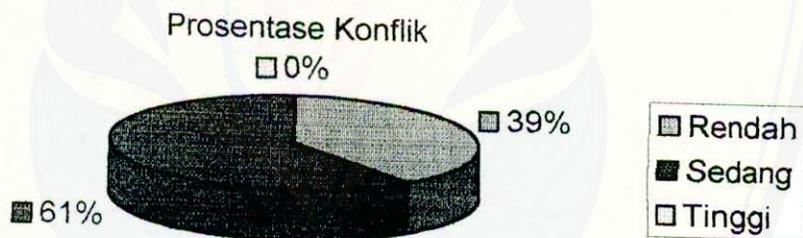
Tabel 17: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Kondisi Konflik di Kantor PLN Cabang Jember

Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentase (%)
15 - 25	9	Rendah	39,1
26 - 35	14	Sedang	60,9
36 - 45	-	Tinggi	-
Jumlah	23		100

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Tabel frekuensi kategori jawaban diatas menunjukkan bahwa dari 23 orang responden yang diteliti, 14 orang responden (60,9%) menyatakan bahwa konflik yang terjadi di Kantor PLN Cabang Jember tergolong sedang, dan 9 orang responden (39,1%) menyatakan rendah.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik pie di bawah ini:



Grafik 4: Prosentase Konflik

Tabel 18: Klasifikasi Kategori Jawaban Responden Terhadap Kondisi Konflik di Kantor PLN Cabang Jember.

No	Kondisi Konflik
1	Rendah
2	Sedang
3	Sedang
4	Rendah
5	Rendah
6	Sedang
7	Sedang
8	Sedang
9	Rendah
10	Sedang
11	Sedang
12	Rendah
13	Rendah
14	Sedang
15	Sedang
16	Sedang
17	Rendah
18	Sedang
19	Sedang
20	Rendah
21	Rendah
22	Sedang
23	Sedang

Sumber: data primer diolah tahun 2001

### **3.3 Variabel Bebas (X), yaitu Penanganan Konflik di Kantor PLN Cabang Jember**

Variabel bebas (X) yaitu penanganan konflik di Kantor PLN Cabang Jember meliputi indikator-indikator:

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

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

#### **3.3.1 Bersaing**

Item-item bersaing adalah:

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

Data yang diperoleh merupakan hasil pengisian kuesioner oleh pegawai berjumlah 23 orang yang terdiri dari 4 orang kepala bagian dan 19 orang kepala seksi. Jawaban instrumen bersaing dikelompokkan berdasarkan

skor masing-masing item. Jawaban responden terhadap instrumen bersaing tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 19: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Bersaing

No	Item			Total Skor
	1	2	3	
1	1	2	2	5
2	1	2	3	6
3	1	2	2	5
4	1	2	3	6
5	1	1	2	4
6	1	3	3	7
7	1	2	2	5
8	1	2	2	5
9	1	2	2	5
10	1	2	3	6
11	1	2	2	5
12	1	2	3	6
13	1	1	2	4
14	1	3	3	7
15	1	2	2	5
16	1	2	2	5
17	1	2	2	5
18	1	1	2	4
19	1	1	2	4
20	1	2	3	6
21	1	1	2	4
22	1	3	3	7
23	1	1	2	4

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Data yang telah disajikan pada tabel diatas selanjutnya dimasukkan dalam Tabel Frekwensi Jawaban sehingga dapat diketahui lebih jelas tentang penanganan konflik dengan bersaing oleh pimpinan. Rumusnya adalah sebagai berikut:

Nilai Tertinggi - Nilai terendah

Jumlah Kelas

(Hadi 1984:212)

Rumus diatas digunakan untuk mengetahui kategori tinggi, sedang dan rendah dari total skor jawaban responden yang disajikan dalam tabel frekuensi kategori jawaban responden untuk penanganan konflik dengan bersaing.

Tabel 20: Frekuensi Kategori Jawaban Responden terhadap Indikator Bersaing

Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentase (%)
3 - 5	15	Rendah	65,2
6 - 7	8	Sedang	34,8
8 - 9	-	Tinggi	-
Jumlah	23		100

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Tabel frekuensi kategori jawaban diatas menunjukkan bahwa dari 23 orang responden yang diteliti, 15 orang responden (65,2%) menyatakan bahwa penanganan konflik dengan bersaing tergolong rendah. Sedangkan 8 orang responden (34,8%) menyatakan sedang.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik pie di bawah ini:



Grafik 5: Prosentase Bersaing

### 3.3.2 Berkolaborasi

Item-item berkolaborasi adalah:

1. Pimpinan mengupayakan pemecahan menang-menang (win-win solution) yang memungkinkan tujuan kedua pihak yang berselisih sepenuhnya dicapai
2. Pimpinan mengusahakan suatu kesimpulan yang memasukkan wawasan-wawasan yang sah/benar dari kedua belah pihak atau menyatukan wawasan-wawasan dari orang-orang dengan perspektif yang berlainan

Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item dari indikator berkolaborasi akan penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:



Tabel 21: Data Total Skor Jawaban Responden terhadap Indikator Berkolaborasi

No	Item		Total Skor
	4	5	
1	2	3	5
2	3	2	5
3	3	3	6
4	3	3	6
5	2	2	4
6	3	3	6
7	2	2	4
8	3	2	5
9	2	3	5
10	3	2	5
11	3	3	6
12	3	3	6
13	2	2	4
14	3	3	6
15	2	2	4
16	3	2	5
17	2	3	5
18	2	2	4
19	2	2	4
20	3	3	6
21	2	2	4
22	3	3	6
23	2	2	4

Sumber: data primer diolah tahun 2001

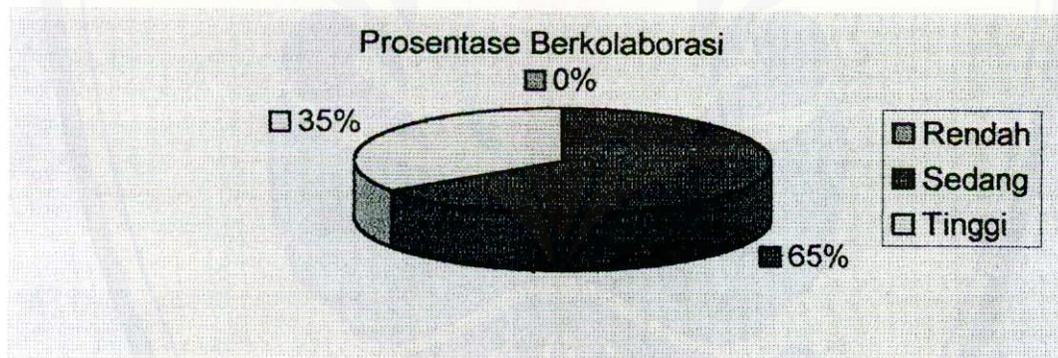
Tabel 22: Frekuensi Kategori Jawaban Responden terhadap Indikator Berkolaborasi

Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentase (%)
2 - 3	-	Rendah	-
4 - 5	15	Sedang	65,2
6	8	Tinggi	34,8
Jumlah	23		100

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Tabel frekuensi kategori jawaban diatas menunjukkan bahwa dari 23 orang responden yang diteliti, 15 orang responden (65,2%) menyatakan bahwa penanganan konflik dengan kolaborasi tergolong sedang, sedangkan 8 orang responden (34,8%) menyatakan tinggi.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik pie di bawah ini:



Grafik 6: Prosentase Berkolaborasi

### 3.3.3 Menghindar

Item-item menghindari adalah:

1. Pimpinan membiarkan pegawai yang terlibat dalam perselisihan mendingin dan memperoleh kembali perspektif.
2. Pimpinan membiarkan orang/pegawai lain yang dapat memecahkan perselisihan dengan lebih efektif

Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item dari indikator menghindari akan penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:



Tabel 23: Data Total Skor Jawaban Responden terhadap Indikator Menghindar

No	Item		Total Skor
	6	7	
1	2	2	4
2	2	2	4
3	2	1	3
4	3	2	5
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	1	3
12	3	2	5
13	2	2	4
14	1	3	4
15	1	2	3
16	2	2	4
17	2	2	4
18	1	2	3
19	2	1	3
20	3	2	5
21	2	2	4
22	1	3	4
23	1	2	3

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Tabel 24: Frekuensi Kategori Jawaban Responden terhadap Indikator Menghindar

Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentase (%)
2 - 3	7	Rendah	29,4
4 - 5	16	Sedang	69,6
6	-	Tinggi	-
Jumlah	23		100

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Tabel frekuensi kategori jawaban diatas menunjukkan bahwa dari 23 orang responden yang diteliti, 16 orang responden (69,6%) menyatakan bahwa penanganan konflik dengan menghindari tergolong sedang, dan hanya 7 orang responden (29,4%) yang menyatakan rendah.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik pie di bawah ini:



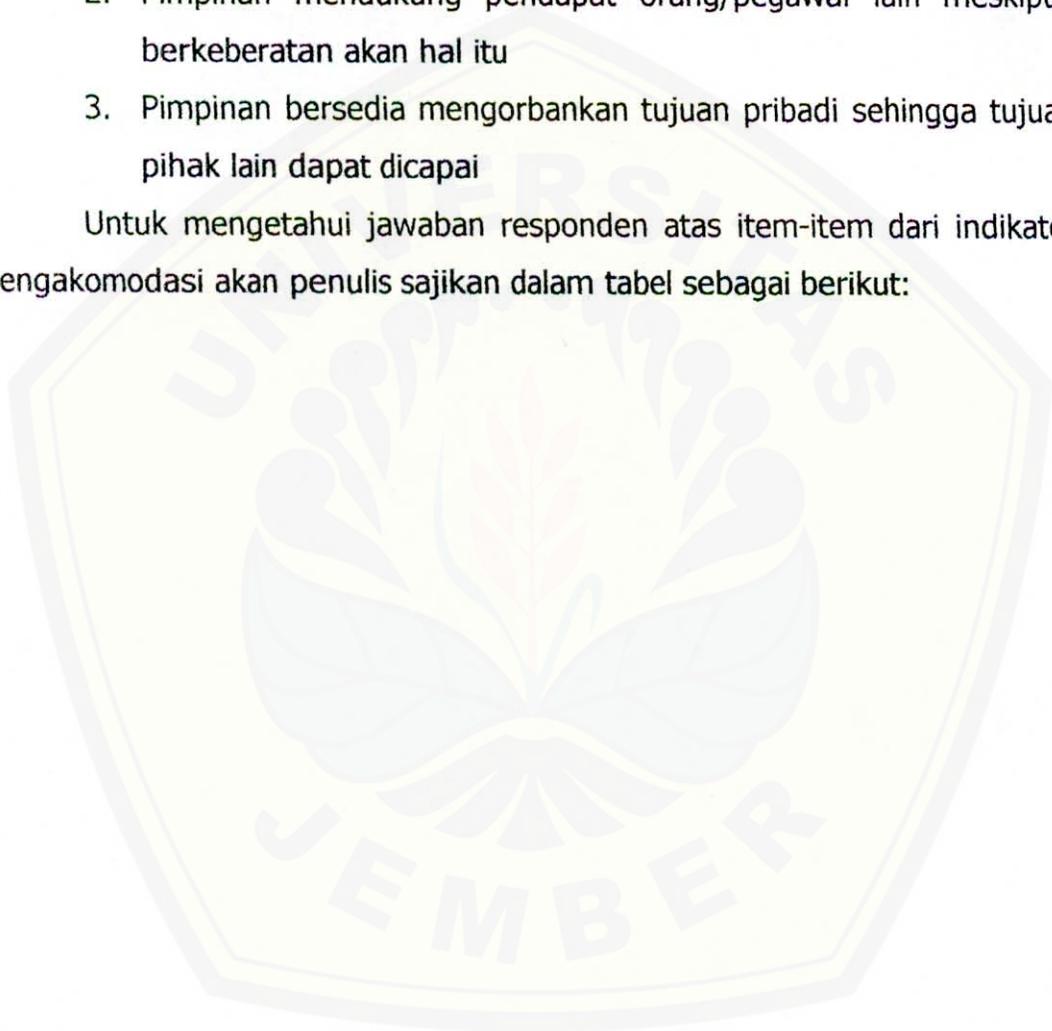
Grafik 7: Prosentase Menghindar

### 3.3.4 Mengakomodasi

Item-item mengakomodasi adalah:

1. Pimpinan memaafkan orang/pegawai yang melakukan kesalahan/pelanggaran agar pegawai tersebut dapat berkembang/belajar dari kesalahan itu
2. Pimpinan mendukung pendapat orang/pegawai lain meskipun berkeberatan akan hal itu
3. Pimpinan bersedia mengorbankan tujuan pribadi sehingga tujuan pihak lain dapat dicapai

Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item dari indikator mengakomodasi akan penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:



Tabel 25: Data Total Skor Jawaban Responden terhadap Indikator Mengakomodasi

No	Item			Total Skor
	8	9	10	
1	3	2	3	8
2	2	2	3	7
3	2	2	2	6
4	2	2	3	7
5	2	2	2	6
6	3	3	3	9
7	2	2	2	6
8	2	2	2	6
9	3	2	3	8
10	2	2	3	7
11	2	2	2	6
12	2	2	3	7
13	2	2	2	6
14	3	3	3	9
15	2	2	2	6
16	2	2	2	6
17	3	2	3	8
18	2	2	2	6
19	2	2	2	6
20	2	2	3	7
21	2	2	2	6
22	3	3	3	9
23	2	2	2	6

Sumber: data primer diolah tahun 2001

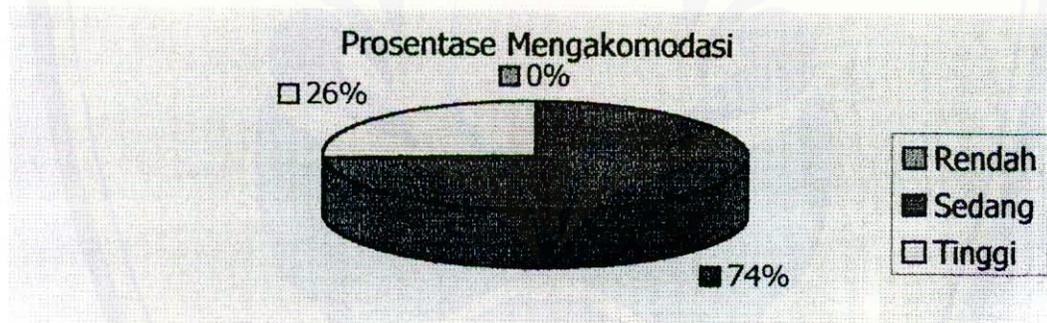
Tabel 26: Frekuensi Kategori Jawaban Responden terhadap Indikator Mengakomodasi

Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentase (%)
3 - 5	-	Rendah	-
6 - 7	17	Sedang	74
8 - 9	6	Tinggi	26
Jumlah	23		100

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Tabel frekuensi kategori jawaban diatas menunjukkan bahwa dari 23 orang responden yang diteliti, 17 orang responden (74%) menyatakan bahwa penanganan konflik dengan mengakomodasi tergolong sedang. Dan hanya 6 orang responden (26%) yang menyatakan tinggi.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik pie di bawah ini:



Grafik 8: Prosentase Mengakomodasi

### 3.3.5 Berkompromi

Item-item berkompromi adalah:

1. Pimpinan bersedia menerima sebagian tuntutan orang/pegawai lain
2. Pimpinan bersedia menerima sebagian kesalahan dari suatu pelanggaran yang dilakukan oleh orang/pegawai lain
3. Pimpinan bersedia mengakui sebagian kesepakatan terhadap suatu titik pandang yang spesifik

Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item dari indikator berkompromi akan penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:



Tabel 27: Data Total Skor Jawaban Responden terhadap Indikator Berkompromi

No	Item			Total Skor
	11	12	13	
1	3	2	3	8
2	2	1	3	6
3	3	2	3	8
4	3	2	3	8
5	2	2	2	6
6	2	2	3	7
7	3	2	3	8
8	2	2	2	6
9	3	2	3	8
10	2	1	3	6
11	3	2	3	8
12	3	2	3	8
13	2	2	2	6
14	2	2	3	7
15	3	2	3	8
16	2	2	2	6
17	3	2	3	8
18	2	1	3	6
19	2	2	2	6
20	3	2	3	8
21	2	2	2	6
22	2	2	3	7
23	2	2	2	6

Sumber: data primer diolah tahun 2001

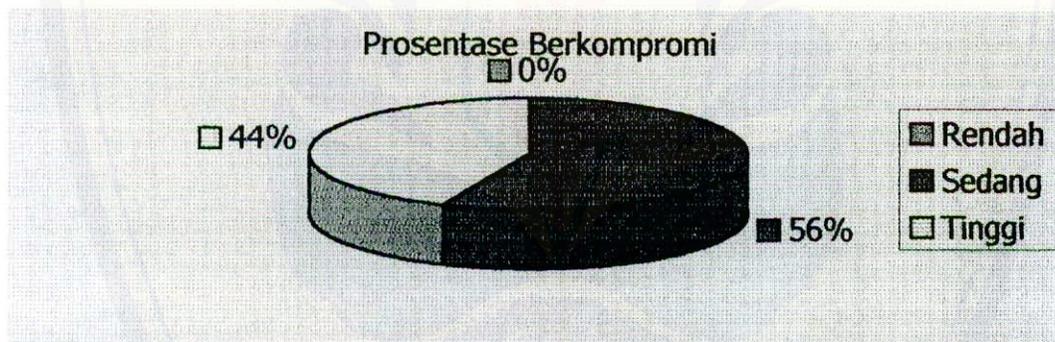
Tabel 28: Frekuensi Kategori Jawaban Responden terhadap Indikator Berkompromi

Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentase (%)
3 - 5	-	Rendah	-
6 - 7	13	Sedang	56,5
8 - 9	10	Tinggi	43,5
Jumlah	23		100

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Tabel frekuensi kategori jawaban diatas menunjukkan bahwa dari 23 orang responden yang diteliti, 13 orang responden (56,5%) menyatakan bahwa penanganan konflik dengan bekompromi tergolong sedang, dan 10 orang responden (43,5%) menyatakan tinggi.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik pie di bawah ini:



Grafik 9: Prosentase Berkompromi

Tabel 29: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel X, yaitu Penanganan Konflik di Kantor PLN Cabang Jember

No	Indikator					Total Skor
	1	2	3	4	5	
1	5	5	4	8	8	30
2	6	5	4	7	6	28
3	5	6	3	6	8	28
4	6	6	5	7	8	32
5	4	4	4	6	6	24
6	7	6	4	9	7	33
7	5	4	3	6	8	26
8	5	5	4	6	6	26
9	5	5	4	8	8	30
10	6	5	4	7	6	28
11	5	6	3	6	8	28
12	6	6	5	7	8	32
13	4	4	4	6	6	24
14	7	6	4	9	7	33
15	5	4	3	6	8	26
16	5	5	4	6	6	26
17	5	5	4	8	8	30
18	4	4	3	6	6	23
19	4	4	3	6	6	23
20	6	6	5	7	8	32
21	4	4	4	6	6	24
22	7	6	4	9	7	33
23	4	4	3	6	6	23

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Tabel 30: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Variabel X, yaitu Penanganan Konflik di Kantor PLN Cabang Jember

Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentase (%)
13 - 21	-	Rendah	-
22 - 30	17	Sedang	74
31 - 39	6	Tinggi	26
Jumlah	23		100

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Tabel frekuensi kategori jawaban diatas menunjukkan bahwa dari 23 orang responden yang diteliti, 17 orang responden (74%) menyatakan bahwa penanganan konflik yang dilakukan oleh pimpinan tergolong sedang, dan hanya 6 orang responden (26%) yang menyatakan tinggi.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik pie di bawah ini:



Grafik 10: Prosentase Penanganan Konflik

### **3.4 Variabel Terikat (Y), yaitu Kinerja Pegawai di Kantor PLN Cabang Jember**

Variabel Terikat (Y), yaitu Kinerja Pegawai di Kantor PLN Cabang Jember meliputi indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja
2. Kualitas Kerja

Untuk mengetahui lebih jelas gambaran masing-masing indikator tersebut, maka berikut ini akan diuraikan satu per satu data-data yang diperoleh penulis di lapangan melalui kuesioner berdasarkan skor yang ada.

#### **3.4.1 Kualitas Kerja**

Item-item dari indikator kualitas kerja adalah:

1. Ketepatan pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya
2. Kelengkapan dan ketelitian pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya
3. Kerapian pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya

Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item dari indikator kualitas kerja akan penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 31: Data Total Skor Jawaban Responden terhadap Indikator Kualitas Kerja

No	Item			Total Skor
	1	2	3	
1	3	3	3	9
2	2	2	3	7
3	3	2	3	8
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	2	2	6
19	3	2	2	7
20	2	2	3	7
21	2	2	2	6
22	3	3	3	9
23	2	2	3	7

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Data yang telah disajikan pada tabel diatas selanjutnya dimasukkan dalam Tabel Frekuensi Jawaban sehingga dapat diketahui lebih jelas tentang kategori jawaban pada indikator kualitas kerja pegawai PLN Cabang Jember seperti dibawah ini. Dengan rumus sebagai berikut:

Nilai Tertinggi - Nilai terendah

Jumlah Kelas

(Hadi 1984:212)

Tabel 32: Frekuensi Kategori Jawaban Responden terhadap Indikator Kualitas Kerja

Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentase (%)
3 - 5	-	Rendah	-
6 - 7	11	Sedang	47,8
8 - 9	12	Tinggi	52,2
Jumlah	23		100

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Tabel frekuensi kategori jawaban diatas menunjukkan bahwa dari 23 orang responden yang diteliti, 12 orang responden (52,2%) memiliki kualitas kerja yang tinggi, sedangkan 11 orang responden (47,8%) memiliki kualitas kerja sedang.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik pie di bawah ini:



Grafik 11: Prosentase Kualitas Kerja

### 3.4.2 Kuantitas Kerja

Item-item dari indikator kuantitas kerja adalah:

1. Banyaknya tugas dan pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai
2. Banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan pegawai

Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item dari indikator kuantitas kerja akan penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:



Tabel 33: Data Total Skor Jawaban Responden terhadap Indikator Kuantitas Kerja

No	Item		Total Skor
	6	7	
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	5
14	2	2	4
15	2	2	4
16	2	3	5
17	3	3	6
18	2	3	5
19	2	2	4
20	2	2	4
21	2	3	5
22	2	2	4
23	2	2	4

Sumber: data primer diolah tahun 2001

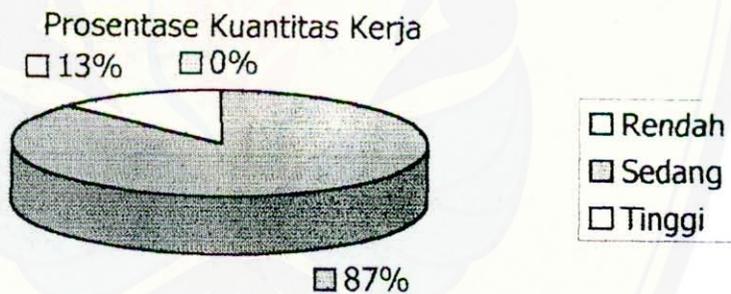
Tabel 34: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja

Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentase (%)
2 - 3	-	Rendah	-
4 - 5	20	Sedang	87
6	3	Tinggi	13
Jumlah	23		100

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Tabel frekuensi kategori jawaban diatas menunjukkan bahwa dari 23 orang responden yang diteliti, 20 orang responden (87%) memiliki kuantitas kerja yang sedang, dan hanya 3 orang responden (13%) yang memiliki kuantitas kerja tinggi.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik pie di bawah ini:



Grafik 12: Prosentase Kuantitas Kerja

Tabel 35: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel Y, yaitu Kinerja Pegawai di Kantor PLN Cabang Jember

No	Indikator		Total Skor
	1	2	
1	9	6	15
2	7	5	12
3	8	4	12
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	5	12
14	9	4	13
15	8	4	12
16	9	5	14
17	9	6	15
18	6	5	11
19	7	4	11
20	7	4	11
21	6	5	11
22	9	4	13
23	7	4	11

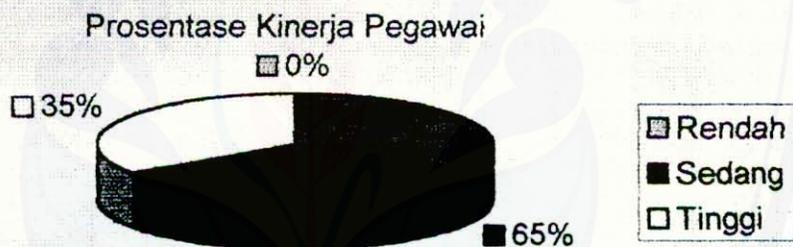
Sumber: data primer diolah tahun 2001

Tabel 36: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Variabel Y, yaitu Kinerja Pegawai di Kantor PLN Cabang Jember

Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentase (%)
5 - 8	-	Rendah	-
9 - 12	15	Sedang	65,2
13 - 15	8	Tinggi	34,8
Jumlah	23		100

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Tabel frekuensi kategori jawaban diatas menunjukkan bahwa dari 23 orang responden yang diteliti, 15 orang responden memiliki kinerja yang sedang, dan 8 orang responden memiliki kinerja yang tinggi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik pie di bawah ini:



Grafik 13: Prosentase Kinerja Pegawai

Kemudian untuk memudahkan dalam proses analisa data, dibuat tabel Klasifikasi Data, yaitu dengan menggabungkan kategori jawaban dari Variabel X dan variabel Y sebagai berikut:

Tabel 37: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel X dan Variabel Y

No	Variabel X	Variabel Y
1	30	15
2	28	12
3	28	12
4	32	12
5	24	12
6	33	13
7	26	12
8	26	14
9	30	15
10	28	12
11	28	12
12	32	12
13	24	12
14	33	13
15	26	12
16	26	14
17	30	15
18	23	11
19	23	11
20	32	11
21	24	11
22	33	13
23	23	11

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Sedangkan untuk mengetahui lebih jelas kategori dari kedua variabel dibawah ini disajikan tabel Kasifikasi Kategori Jawaban Hubungan Penanganan Konflik dengan Kinerja pegawai di kantor PLN Cabang Jember.

Tabel 38: Kasifikasi Kategori Jawaban Hubungan Penanganan Konflik Dengan Kinerja Pegawai di Kantor PLN Cabang Jember

No	Variabel X	Variabel Y
1	Sedang	Tinggi
2	Sedang	Sedang
3	Sedang	Sedang
4	Tinggi	Sedang
5	Sedang	Sedang
6	Tinggi	Tinggi
7	Sedang	Sedang
8	Sedang	Tinggi
9	Sedang	Tinggi
10	Sedang	Sedang
11	Sedang	Sedang
12	Tinggi	Sedang
13	Sedang	Sedang
14	Tinggi	Tinggi
15	Sedang	Sedang
16	Sedang	Tinggi
17	Sedang	Tinggi
18	Sedang	Sedang
19	Sedang	Sedang
20	Tinggi	Sedang
21	Sedang	Sedang
22	Tinggi	Tinggi
23	Sedang	Sedang

Sumber: data primer diolah tahun 2001

**BAB V**  
**PENUTUP**

**5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis korelasi antara penanganan konflik dengan kinerja pegawai dengan menggunakan rumus Rank Spermman dan analisis deskriptif terhadap tingkat konflik, tingkat penanganan konflik dan tingkat kinerja pegawai dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil analisis korelasi Rank Spermman ( $r_s$ ) tentang hubungan antara penanganan konflik dengan kinerja pegawai menunjukkan adanya korelasi yang signifikan. Nilai  $r_s$  hitung antara penanganan konflik dengan kinerja pegawai di Kantor PLN Cabang Jember sebesar 0,519. Kemudian tingkat signifikansi hubungan didasarkan atas hasil uji t test, dengan t hitung sebesar 4,585 dan t tabel sebesar 2,080 sehingga t hitung lebih besar dari t tabel. Maka dapat dikatakan bahwa penanganan konflik berkorelasi signifikan dengan kinerja pegawai di Kantor PLN Cabang Jember.
2. Tingkat konflik rata-rata sebesar 57,34% dan angka tersebut termasuk dalam kriteria sedang. Tingkat konflik yang sedang tersebut dapat dilihat dari konflik yang diakibatkan oleh masalah komunikasi sebesar 55,07%, masalah struktur sebesar 58,94% dan variabel pribadi sebesar 57,97%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat konflik di Kantor PLN Cabang Jember termasuk dalam kriteria sedang.
3. Tingkat penanganan konflik fungsional rata-rata sebesar 73,28% dan angka tersebut termasuk dalam kriteria tinggi. Tingginya tingkat rata-rata penanganan konflik fungsional tersebut dilihat dari besaran prosentase kelima maksud penanganan konflik yaitu: 1) berkompromi sebesar 57,97%

- 2) berkolaborasi sebesar 83,33% 3) menghindar sebesar 63,77% 4) mengakomodasi sebesar 76,33% 5) berkompromi sebesar 77,78%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat penanganan konflik fungsional di Kantor PLN Cabang Jember termasuk dalam kriteria tinggi.
4. Tingkat kinerja pegawai rata-rata sebesar 82,36% dan angka tersebut termasuk dalam kriteria sangat tinggi. Tingginya tingkat kinerja pegawai tersebut dapat dilihat dari kualitas kerja sebesar 86,47% dan kuantitas kerja sebesar 78,26%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat kinerja pegawai di Kantor PLN Cabang Jember termasuk dalam kriteria sangat tinggi.

## 5.2 Saran

Secara umum kondisi konflik di Kantor PLN Cabang Jember berada dalam keadaan yang kondusif bagi pencapaian kinerja pegawai yang optimal. Hal ini karena penanganan konflik fungsional yang dilakukan oleh pimpinan dengan menggunakan 5 maksud penanganan konflik yaitu bersaing, berkolaborasi, menghindar, mengakomodasi dan berkompromi rata-rata tergolong tinggi.

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

DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Loedin. 1979. *Metode dan Teknik Penelitian*. Jakarta: Gramedia
- Anthony, RN. 1992. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Terjemahan: Agus Maulana Edisi 5. Jakarta: Erlangga
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Depdikbud. Tanpa tahun. *Metode Penelitian*. Jakarta
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1996. *Organisasi dan Manajemen: Prilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: LP3ES
- Gomes, Faustino Cardoso. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Hadi, Sutrisno. 1984. *Metode Riset*. Yogyakarta: UGM
- Handoko, T Hani. 1998. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu. 1999. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_ 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Indrawijaya, Adam I. 1986. *Prilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru
- Jebarus, Felix. 1999. *Konflik dalam Organisasi sebagai Perilaku Komunikasi: Suatu Pendekatan Konseptual*. Dalam Usahawan No. 02 TH XXVII Februari. Jakarta. Hlm. 28
- Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Koentjoroningrat. 1986. *Metodologi Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia.
- LAN. 1999. *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia
- Moenir, A.S. 1978. *Pendekatan Manusiawi dalam Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung

- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi*. Jakarta: Arcan
- 1996. *Prilaku Organisasi*. Jakarta: PT Prenhallindo
- Satriya, Adhi. 1999. *Kepemimpinan Perusahaan: Suatu Case Study di PT. PLN (Persero)*. Dalam *Usahawan* No. 02 TH XXVII Februari. Jakarta. Hlm. 14-16
- Siegel, Sidney. 1992. *Statistik Non Parametrik Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Pustaka Utama
- Sindhunata, Beni. 2000. *BUMN Kembali Ke Asal, Bukan Jaminan Sukses*. Dalam *Kompas* 26 Oktober. Jakarta. Hlm. 15
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Stoner, James AF. 1996. *Manajemen Jilid 2*. Jakarta: Erlangga
- Stoner, James AF & Edward Freeman. 1994. *Manajemen*. Jakarta: Intermedia
- Sudjana. 1996. *Metoda Statistika*. Bandung: Alfa Beta
- Sugiyono. 2000. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfa Beta.
- Supranoto, J. 1996. *Statistik Teori dan Aplikasi Jilid 2*. Jakarta: Ciracas
- Surachmad, Winarno. 1978. *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Tarsito.
- Suwandi, Adiq. 1999. *Transformasi Peran Korporasi BUMN*. Dalam *Usahawan* No. 11 TH XXVIII November. Jakarta. Hlm. 37
- Syakhroza, Akhmad. 1999. *Pola Penyehatan dan Tolok Ukur Kinerja BUMN*. Dalam *Usahawan* No. 04 TH XXVII April. Jakarta. Hlm. 42-48
- Tjokrowinoto, Moeyarto. 1986. *Tahap-tahap Penelitian Sosial*. Yogyakarta: IPM
- Umar, Husein. 1998. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia
- Waluyo. 1989. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Widiono, Eddi. 2001. *Upaya Penyelamatan PLN Naikkan Tarif dan Kurangi Subsidi*. Dalam *Kompas* 12 April. Jakarta. Hlm. 15
- Widjaya, AW. 1986. *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*. Jakarta: CV Rajawali
- Wilson, Jess E. and Caroi Heyel. 1972. *Hand Book of Modern Office Management and Administrative Service*. New York: Mc. Graw Hill Inch

**PROGRAM KERJA DAN REALISASI KERJA PT. PLN (PERSERO)  
DISTRIBUSI JAWA TIMUR CABANG JEMBER TAHUN 2000  
BERDASARKAN EVALUASI PER JUNI TAHUN 2000**

No	BAGIAN	JENIS KEGIATAN	TARGET	REALISASI	%
1	BAGKON				
	SIRENKON	- Membuat perencanaan untuk sarana penyediaan tenaga listrik	100	75	
	SIDALKON	- Melaksanakan kegiatan pengendalian pengawasan pembangunan listrik	100	73	71,6
	SIADTEK	- Melaksanakan kegiatan administrasi teknik konstruksi - Membuat laporan pelaksanaan pembangunan sarana listrik	100	67	
2	BAGDIS				
	SIRENDIS	- Menyusun rencana kerja (SOP) - Pengoperasian dan penyusunan RAO/UAI	100	78	
	SIOPDIS	- Melaksanakan pengaturan jaringan berkaitan dengan pemasangan gardu - Melaksanakan perbaikan gangguan - Mengadakan modifikasi dan perluasan jaringan listrik	100	70	74
	SIHARDIS	- Melakukan pemeliharaan sarana distribusi - Menyusun program distribusi	100	78	
	SILISDES	- Melaksanakan pengembangan dan pengusaha pedesaan	100	75	
	SITERA	- Melaksanakan kegiatan peneraan	100	69	

No	BAGIAN	JENIS KEGIATAN	TARGET	REALISASI	%
4	BAGAD				
	SIPEG	- Melaksanakan pengemangan sumber daya manusia - Melaksanakan tata usaha kepegawaian - Menciptakan kesejahteraan keselamatan dan kesehatan kerja pegawai	100	75	
	SIANGKEU	- Melaksanakan penyusunan anggaran - Melaksanakan pemantauan anggaran dan belanja cabang - Melaksanakan pengelolaan dana pengansurashian dan kegiatan perpajakan	100	79	76,6
	SITAN	- Melakukan pencatatan transaksi - Membuat persediaan barang dan membuat laporan pembukuan	100	74	
	SISEKUM	- Membuat surat menyurat keperluan rumah tangga - Menyediakan fasilitas dan sarana kerja - Mengadakan pemeliharaan sarana kerja	100	80	
	SIKAL	- Membuat rencana persediaan dan pengadaan barang	100	75	

No	BAGIAN	JENIS KEGIATAN	TARGET	REALISASI	%
3	BAGYANLANG				
	SISAR	- Membuat rencana penjualan - Melaksanakan pengembangan sarana pembayaran listrik untuk pencapaian optimalisasi pemasaran	100	72	
	SIADLANG	- Melayani calon pelanggan - Pelaksanaan pencatatan jumlah pelanggan - Melaksanakan pencatatan jenis dan golongan rekening	100	74	74,6
	SITAGIH	- Melaksanakan penagihan dan pengiriman rekening	100	71	
	SIBUNG	- Mengadakan survei lokasi - Pemeriksaan instalasi - Pemasangan SR/APP	100	80	
	SILAHTA	- Membuat aplikasi program pengolahan data - Membuat penyajian informasi dan penyimpanan data guna menciptakan sistem manajemen yang memadai	100	76	

## KUESIONER

Kepada

Yth. Bapak/Ibu

Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Cabang Jember

Dengan hormat,

Sebelumnya perkenalkan saya untuk memperkenalkan diri

Nama/Nim : Budi Irwanto

Jurusan/Program Studi : Ilmu Administrasi/Ilmu Administrasi Negara

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Jember.

Bersama ini, saya mohon bantuan kepada Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu guna mengisi daftar pertanyaan yang saya lampirkan ini. Kesediaan Bapak/Ibu dalam mengisi daftar pertanyaan ini amat besar sekali artinya bagi saya dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam penulisan skripsi dengan judul **Hubungan Konflik dengan Kinerja Organisasi (Studi hubungan penanganan konflik dengan kinerja pegawai di Kantor PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Cabang Jember)** sebagai syarat kelulusan dalam meraih gelar sarjana.

Semua jawaban dan identitas Bapak/Ibu akan saya jamin kerahasiaannya dan akan diperlakukan sama serta tidak ada jawaban yang dinilai benar atau salah. Data tersebut semata-mata untuk bahan skripsi dan sama sekali tidak ada kaitanya dengan pelaksanaan tugas Bapak/Ibu.

Akhirnya atas kesediaan Bapak/Ibu dalam menjawab pertanyaan ini saya ucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,

(BUDI IRWANTO)

Catatan:

Data-data yang diperoleh melalui questioner ini selanjutnya diolah menjadi hasil penelitian yang akan menjadi umpan balik serta solusi guna meningkatkan kinerja instansi tempat Bapak/Ibu bekerja



dan pekerjaan Bapak/Ibu sehingga mengganggu penyelesaian tugas dan pekerjaan Bapak/Ibu?

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

**b. Struktur**

4 Apakah menurut Bapak/Ibu jumlah pegawai di seksi/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 membutuhkan 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 yurisdiksi atau wewenang sehingga sering terjadi *over laping* (pengambil alihan wewenang) dalam penyelesaian tugas dan pekerjaan ?

- 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 Bapak/Ibu terima 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 saling 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 bawahan 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, penegakan 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 selalu mengupayakan pemecahan menang-menang ( win-win solution) yang memungkinkan tujuan kedua pihak yang berselisih sepenuhnya dicapai ?
- a. selalu                                      b. kadang-kadang                                      c. tidak pernah



**e. Berkompromi**

11. Apakah pimpinan Bapak/Ibu selalu bersedia menerima sebagian tuntutan dari orang lain/pegawai lain, misalnya tuntutan tentang kesejahteraan pegawai ?
- a. selalu                                      b. kadang-kadang                                      c. tidak pernah
12. Apakah pimpinan Bapak/Ibu selalu 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 selalu 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

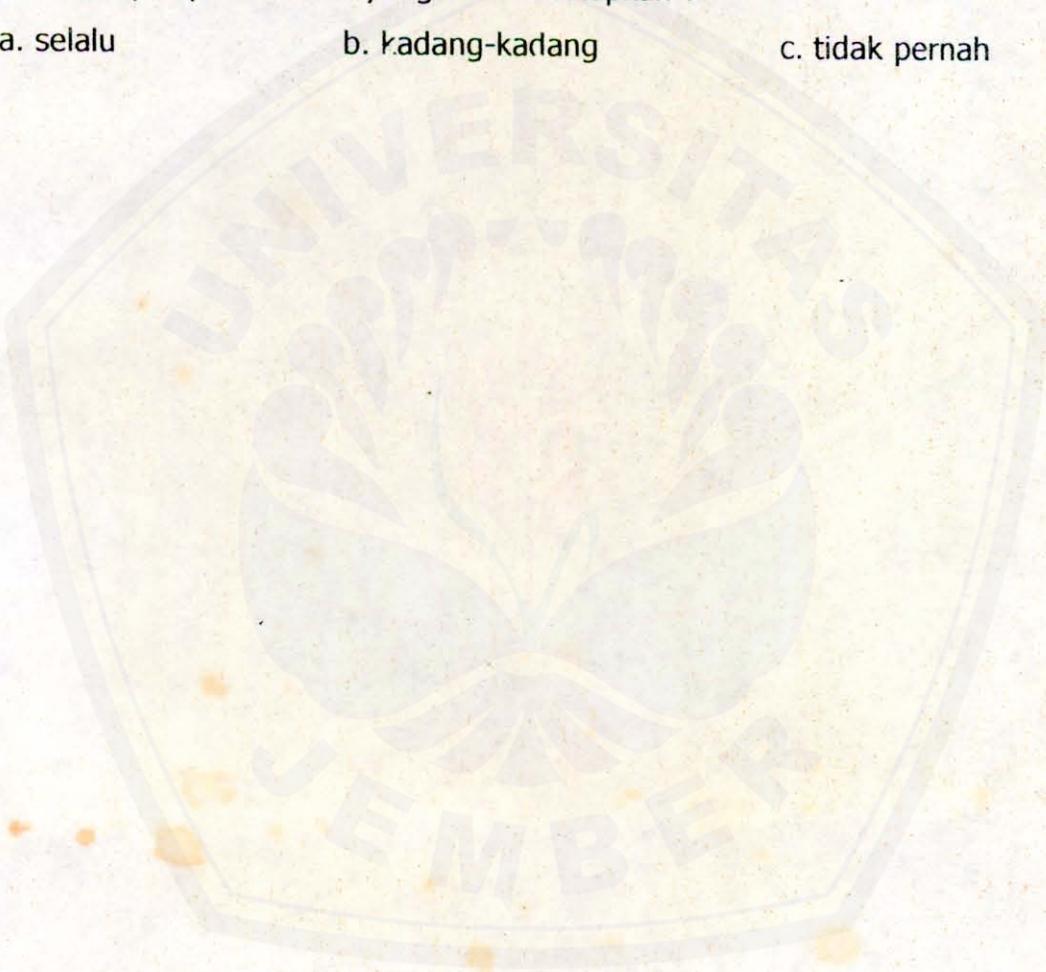
**C. VARIABEL KINERJA ORGANISASI**

**a. Kualitas Kerja**

1. Apakah tugas dan pekerjaan yang telah Bapak/Ibu selesaikan sesuai dengan 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/Ibu dapat menyelesaikan semua tugas dan pekerjaan yang dibebankan 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, Telepon (0331) 337819, JEMBER 68121  
E-mail : lemlit\_unej @ jember. telkom.net.id

Nomor : 121/J 25.3.1/PL.5/2000  
Lampiran :  
Perihal : *Permohonan ijin melaksanakan penelitian*

08 Pebruari 2001

Kepada : *Yth. Sdr. Kakan Kesatuan Bangsa  
Pemda Kabupaten Tk. II Jember  
di*

J E M B E R

Menunjuk surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 419/J25.1.2/PL.5/2000 Tanggal 08 Pebruari 2001, perihal ijin penelitian mahasiswa :

**NaMa/NIM** : BUDI IRWANTO / 96-1005  
**Fakultas/jurusan** : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik/Administrasi Negara  
**Ala m a t** : Perum Sumber Alam B7 Jember.  
**Judul Penelitian** : Hubungan Konflik Dengan Kinerja Organisasi di Kantor PT. PLN Distribusi Jawa Timur Cab. Jember.  
**Lokasi** : Jember.  
**Lama Penelitian** : 3 (tiga) bulan

maka kami mohon dengan hormat bantuan serta perkenan saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa bersangkutan dalam melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan saudara disampaikan terima kasih.



Tembusan Kepada Yth. :

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

Digital Repository Universitas Jember  
**PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER**  
**BADAN KESATUAN BANGSA**  
Jalan Letj.S.Parman No.95 Telp.337853  
**J E M B E R**

Jember, 12 Pebruari 2001

Nomor : 072/019/436.46/2001.  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Perihal : SURVEY/RESEARCH

K e p a d a  
Yth. Sdr. Pimpinan PT.PLN  
Kabupaten Jember  
di -

**J E M B E R**

Dasar Surat Keterangan Ketua Lembaga Penelitian Univ.  
Jember, Tanggal 08 Pebruari 2001, Nomor :  
121/J25.3.1/PL.5/2001, Perihal Permohonan Ijin Survey/  
Research.

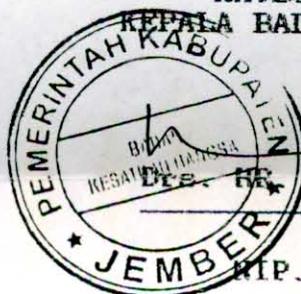
Demi kelancaran serta kemudahan dalam pelaksanaan  
Survey/Research di maksud, diminta kepada saudara untuk  
memberikan bantuan berupa data / keterangan yang diperlukan  
oleh :

N a m a : BUDI IRWANTO / 96-1005  
Alamat : PEMON SUMBER ALAM B7 JEMBER  
Pekerjaan : MHS.FAK.SOSPOL.UNIV.JEMBER  
Keperluan : SURVEY/RESEARCH.  
Judul : "HUBUNGAN KONFLIK DENGAN KINERJA ORGANISASI DI  
KANTOR PT.PLN DISTRIBUSI JAWA TIMUR CABANG  
JEMBER".  
Waktu : TGL.08 PEBRUARI 2001 S/D 08 MEI 2001.  
Catatan : DIHARAP MENYERAHKAN HASIL PENELITIAN / SURVEY  
KEPADA BADAN KESATUAN BANGSA KABUPATEN JEMBER  
SELAMBAT-LAMBATNYA TGL.30 MEI 2001.  
Peserta : -

Demikian atas perhatian serta bantuannya kami ucapkan  
terima kasih.

An. BUPATI JEMBER

KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA



Drs. H. HENDROYONO, MBA, MM

Pembina  
NIP. 510 081 891

TEMBUSAN : Kepada Yth.

Sdr. Rektor Univ. Jember.



Market Leader  
World Class  
Professional H R  
Akrah Lingkungan

PT. PLN (Persero) Cabang Jember

Jalan Gajah Mada No. 198 Jember 68133  
Telephone : (0331) 484641, 484642  
Kotak Pos :  
Faximile : (0331) 485766

Telex :  
Kawat :

## SURAT KETERANGAN

No. 074 Kt./014/JBR/2001

Yang bertanda tangan dibawah ini :

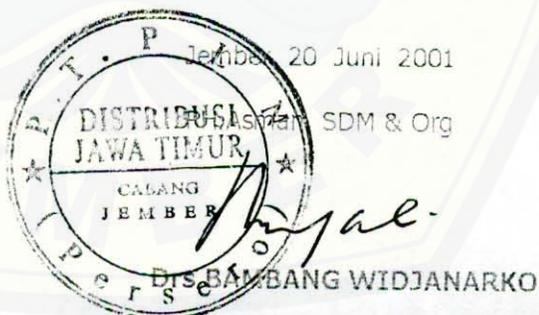
Nama : Drs. BAMBANG WIDJANARKO  
Nomor Induk : 6283274 J  
Jabatan : PH. Asman SDM & Organisasi  
PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Area Pelayanan Jember

Menerangkan dengan sesungguhnya , bahwa mahasiswa :

Nama : SUDI IRWANTO  
NIM : 96 - 1005  
Program Studi : ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
Program Pendidikan : UNIVERSITAS JEMBER  
Alamat : Perum. Sumber Alam B.7 Jember

Telah melaksanakan Penelitian selama 3 (tiga) bulan Maret s.d. Mei 2001) di lingkungan PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Area Pelayanan Jember.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat digunakan semestinya.



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

N	Tingkat Signifikansi (tes satu-sisi)	
	.05	.01
4	1.000	
5	.900	1.000
6	.829	.943
7	.714	.893
8	.643	.833
9	.600	.783
10	.564	.746
12	.500	.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

\*) 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.

Tabel B. Tabel Harga-harga Kritis t

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	2.583	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	2.021	2.423	2.704	3.551
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
∞	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.291

) Tabel B diringkaskan dari Tabel III dalam Fisher dan Yates: *Statistical tables for biological, agricultural, and medical research*, diterbitkan oleh Oliver and Boyd Ltd.