

PENGARUH KONFLIK FUNGSIONAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI

(Suatu Studi di RSUD "Ngudi Waluyo" Wlingi Kabupaten Blitar)

SKRIPSI

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 :

Gresi Sintia Budi

NIM. 970910201050

Pembimbing :

- I. Drs. H. Humaidi, SU
- II. Drs. Abdul Kholiq Azhari, Msi

UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
Th. 2001

Asal		Klass
Terima	14 NOV 2001	658.312
No. Induk :	10237173	BCA P

S.
e. 1

MOTTO

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

(Mark Twain)

Conflik , like pain , is a signal that the organization is in trouble or on the verge of trouble . An organization or the social system which suppresses conflict, which probibits the expression of dissent, is depriving it self of the feed back necessary for self regulation and stability

(Pondy)

PENGESAHAN

Diterima dan dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Strata I jurusan Ilmu Administrasi
Program Studi Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

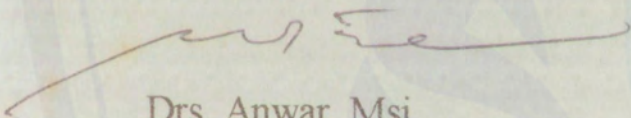
Pada

Hari / Tanggal : Kamis / 25 Oktober 2001

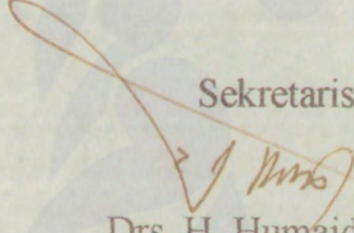
Jam : 08.00 – selesai WIB

Panitia Penguji

Ketua

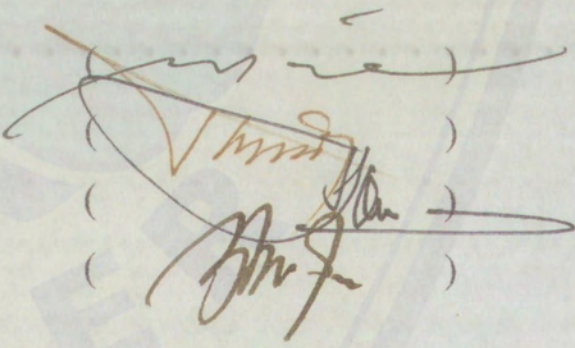

Drs. Anwar, Msi

Sekretaris


Drs. H. Humaidi, SU

Susunan Tim Penguji

1. Drs. Anwar, MSi
2. Drs. H. Humaidi, SU
3. Drs. S. Soerantomo
4. Drs. Budiyo, MSi


Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember




Drs. H. Moch. Toerki

NIP. 130 524 832

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis junctkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufik dan hidayah-Nya sehingga skripsi ini yang berjudul **“Pengaruh Konflik Fungsional Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Suatu Studi di RSUD ‘Ngudi Waluyo’Wlingi Kabupaten Blitar)”** 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 dan selaku dosen wali
2. Bapak Drs. Mudhar Syarifuddin M. Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
3. Bapak Drs. Budiyo, M. Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
4. Bapak Drs. H. Humaidi, SU selaku dosen pembimbing I yang dengan penuh kesabaran membimbing dan memberikan petunjuk sehingga skripsi ini dapat diselesaikan
5. Bapak Drs. Abdul Kholiq Ashari, M. Si selaku dosen pembimbing II yang dengan penuh sabar dan ikhlas meluangkan waktu untuk memberikan petunjuk sehingga skripsi ini menjadi lebih baik
6. Bapak dan Ibu Dosen serta segenap Civitas Akademika di lingkungan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

DAFTAR ISI

HALAMAN MOTTO	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR DIAGRAM.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah.....	13
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	14
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	14
1.3.2 Kegunaan Penelitian	15
1.4 Kerangka Teori	15
1.4.1 Konsep Konflik Fungsional	21
1.4.2 Konsep Produktivitas Kerja Pegawai.....	37
1.5 Model Penelitian.....	41
1.6 Hipotesis	42
1.7 Definisi Operasional	43
1.7.1 Variabel Konflik Fungsional.....	45
1.7.2 Variabel Produktivitas Kerja Pegawai	46
1.8 Metode Penelitian.....	46
1.8.1 Teknik Populasi	46
1.8.2 Teknik Penentuan Sampel.....	47
1.8.3 Teknik Pengumpulan Data.....	48

1.8.4 Teknik Analisis Data.....	50
II DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN	
2.1 Pengantar.....	53
2.2 Sejarah Singkat RSUD ‘Ngudi Waluyo’Wlingi.....	57
2.3 Kedudukan, Tugas dan Fungsi RSUD ‘Ngudi Waluyo’Wlingi.....	55
2.4 Susunan Organisasi RSUD ‘Ngudi Waluyo’Wlingi.....	55
2.5 Sarana Ketenagaan (Kepegawaian).....	63
2.6 Fasilitas dan Kemampuan Pelayanan yang Dimiliki.....	64
2.7 Fasilitas Pelayanan Penunjang Medis.....	66
III PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN	
3.1 Pengantar.....	69
3.2 Variabel Bebas (X), yaitu Konflik Fungsional di RSUD, Ngudi Waluyo’Wlingi.....	69
3.2.1 Gerakan Positif Ke Arah Tujuan.....	70
3.2.2 Inovasi dan Perubahan.....	73
3.2.3 Mencari Pemecahan masalah.....	75
3.2.4 Kreativitas dan Adaptasi Terhadap Perubahan.....	77
3.3 Variabel Terikat (Y), yaitu Produktivitas Kerja Pegawai di RSUD’Ngudi Waluyo’Wlingi.....	81
3.3.1 Efektivitas Kerja.....	82
3.3.2 Efisiensi Kerja.....	85
IV ANALISIS DAN INTERPRESTASI DATA	
4.1 Pengantar.....	91
4.2 Penentuan Nilai Rank.....	91
4.2.1 Penentuan Nilai Rank Variabel X, Yaitu Konflik Fungsional di RSUD’Ngudi Waluyo’Wlingi.....	92
4.2.2 Nilai Rank Variabel Y, yaitu Produktivitas Kerja Pegawai di RSUD’Ngudi Waluyo’Wlingi.....	93

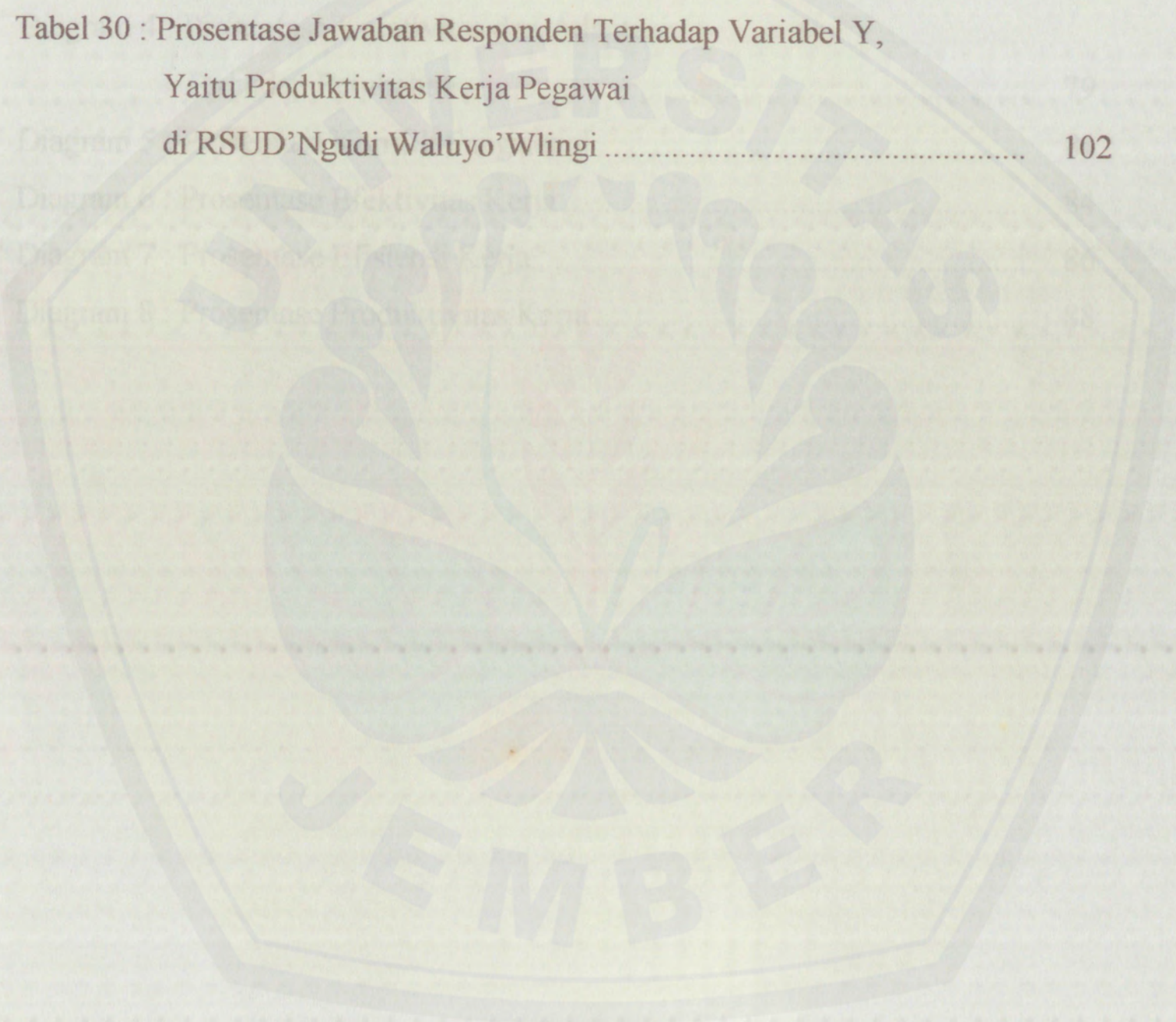
4.3	Penentuan Korelasi	94
4.3.1	Membuat Tabel Kerja untuk d_i , d_i^2 dan Σd_i^2	95
4.3.2	Menentukan T_X dan T_Y	96
4.3.3	Menentukan X^2 dan Y^2	97
4.3.4	Mencari Korelasi Variabel X dan Y	98
4.3.5	Pengujian Taraf Signifikansi	98
4.4	Interpretasi Data Tentang Konflik Fungsional dan produktivitas Kerja Pegawai	99
V PENUTUP		
5.1	Kesimpulan.....	102
5.2	Saran.....	103

DAFTAR TABEL

Halaman :

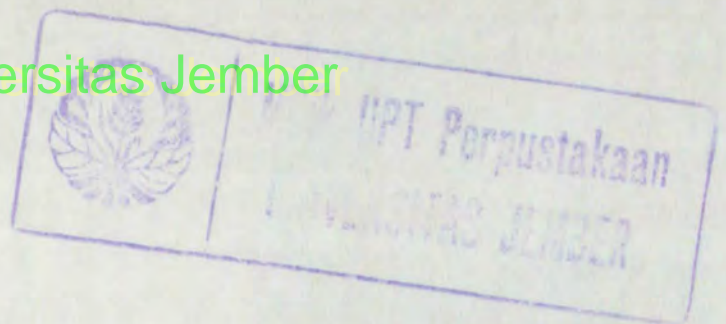
Tabel 1 : Kejuaraan Tingkat Nasional yang Pernah diraih RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi Th.1991 s/d 1998	8
Tabel 2 : Asal penderita (jarak dari RSUD, Ngudi Waluyo' Wlingi) Th. 1999 s/d 2001	8
Tabel 3 : Data Pasien Rawat Inap.....	9
Tabel 4 : Jadwal Rapat Koordinasi RSUD'Ngudi Waluyo' Wlingi	12
Tabel 5 : Pandangan Lama dan Baru mengenai Konflik.....	18
Tabel 6 : Keadaan Pegawai Tetap (PNS) di RSUD'Ngudi Waluyo' Wlingi Berdasarkan Jabatannya.....	63
Tabel 7 : Keadaan Tenaga Latihan Kerja dan <i>Part Timer</i>	64
Tabel 8 : Data Total Skor jawaban responden terhadap Indikator Gerakan Positif ke Arah Tujuan	71
Tabel 9 : Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Gerakan Positif ke Arah Tujuan	72
Tabel 10 : Data Total Skor jawaban responden terhadap Indikator Inovasi dan Perubahan.....	74
Tabel 11 : Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Inovasi dan Perubahan.....	75
Tabel 12 : Data Total Skor jawaban responden terhadap Indikator Mencari Pemecahan Masalah	76
Tabel 13 : Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Mencari Pemecahan Masalah	77
Tabel 14 : Data Total Skor jawaban responden terhadap Indikator Kreativitas dan Adaptasi Terhadap Perubahan	78

Tabel 27 : Nilai rank dari Variabel Y, yaitu Produktivitas Kerja Pegawai di RSUD'Ngudi Waluyo'Wlingi	93
Tabel 28 : Tabel Kerja Untuk Mencari Korelasi X dan Y.....	95
Tabel 29 : Prosentase Jawaban Responden Terhadap Variabel X, Yaitu Konflik Fungsional di RSUD'Ngudi Waluyo'Wlingi	100
Tabel 30 : Prosentase Jawaban Responden Terhadap Variabel Y, Yaitu Produktivitas Kerja Pegawai di RSUD'Ngudi Waluyo'Wlingi	102
Diagram 1 : Prosentase Efektivitas Kerja	98
Diagram 2 : Prosentase Efektivitas Kerja	98
Diagram 3 : Prosentase Efektivitas Kerja	98
Diagram 4 : Prosentase Efektivitas Kerja	98
Diagram 5 : Prosentase Efektivitas Kerja	98
Diagram 6 : Prosentase Efektivitas Kerja	98
Diagram 7 : Prosentase Efektivitas Kerja	98
Diagram 8 : Prosentase Efektivitas Kerja	98



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Model Perilaku Organisasi Menurut Perspektif Stephen P. Robbins.....	17
Gambar 2 : Proses Konflik Menurut Robbins.....	22
Gambar 3 : Dimensi Konflik- Maksud Penanganan Oleh K. Thomas.....	25
Gambar 4 : Kontinum Intensitas konflik.....	28
Gambar 5 : Hubungan Proporsional antara Konflik Antar Kelompok dan Kinerja Organisasi.....	32
Gambar 6 : Bagan Pendekatan Pengambilan Keputusan.....	35
Gambar 7 : Proses Pemecahan Masalah yang Rasional.....	36
Gambar 8 : Susunan Organisasi RSUD'Ngudi Waluyo'Wlingi.....	36



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia selain sebagai makhluk individu yang terdiri dari jiwa dan raga, juga merupakan makhluk sosial yang hidup dan bekerja sama dengan sesamanya. Sebagai makhluk sosial inilah manusia melakukan interaksi satu sama lain, tolong-menolong, pengaruh-mempengaruhi, bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama.

Kerja sama dalam mencapai tujuan tersebut akan dapat berjalan dengan baik jika ada suatu wadah yang disebut organisasi. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Gibson dkk (1996:6) yang menyatakan bahwa, "Organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri".

Sedangkan menurut Robbins (1994:4) memberikan definisi organisasi sebagai berikut:

Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan-tujuan

Dari pendapat tersebut di atas dapat diketahui bahwa organisasi terdiri dari dua orang atau kelompok orang yang berinteraksi satu sama lain dan yang mempunyai keterikatan yang terus-menerus (dengan batasan yang nyata sehingga dapat dibedakan yang anggota dengan yang bukan anggota serta memerlukan suatu manajemen, untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Koontz dan O'Donnel (dalam Hasibuan, 1999:25) yang mendefinisikan organisasi sebagai berikut:

Organisasi adalah pembinaan hubungan wewenang dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang struktural, baik

secara vertikal maupun horizontal diantara 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 di atas dapat diketahui bahwa untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan dibutuhkan adanya suatu kerjasama dan pembinaan hubungan wewenang yang dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang struktural, baik vertikal maupun horizontal diantara posisi yang telah disertai tugas-tugas khusus.

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

1. *Public Organization* (Organisasi Sosial)

Adalah organisasi non profit yang tujuannya utamanya untuk melayani kepentingan umum, tanpa memperhitungkan laba-rugi. Tujuannya adalah memberikan pelayanan dan bukan memperoleh laba (*non profit oriented*). Sebagai contoh adalah pemerintah, yayasan sosial, dan sebagainya.

2. *Business Organization* (Organisasi Bisnis)

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

sosial khususnya rumah sakit. Menurut Anggaran Dasar Perhimpunan Rumah Sakit Seluruh Indonesia (PERSI) seperti diundangkan dalam Bab 1 Ketentuan Umum pasal 1 (dalam Iskandar, 1998:6), rumah sakit adalah suatu lembaga dalam mata rantai sistem kesehatan nasional yang mengemban tugas pelayanan kesehatan untuk seluruh masyarakat.

Seiring dengan perkembangan masa dan perkembangan alam pikiran manusia, kondisi tersebut di atas (rumah sakit yang semata-mata melakukan pelayanan yang bersifat sosial) mengalami perubahan, karena

semakin hari semakin sulit bagi pihak rumah sakit untuk mendapatkan biaya yang berasal dari sumbangan para dermawan ataupun tidak mencukupinya biaya yang berasal dari APBN dan APBD saja, sebab makin hari biaya yang harus dikeluarkan oleh rumah sakit semakin besar, dan tidak seimbang lagi dengan pemasukan rumah sakit maka untuk kelangsungan rumah sakit, sebagian atau seluruh biaya yang dikeluarkan oleh rumah sakit untuk melakukan perawatan terhadap orang yang berobat dihitung, kemudian biaya tersebut ditagihkan kepada si pasien.

Dari sejarah perkembangan tersebut terlihat bahwa prinsip ekonomi dan manajemen modern harus diterapkan dalam pengelolaannya. Dengan demikian, apabila dilihat secara sosiologis tujuan pendirian rumah sakit mengalami pergeseran dari tujuan awalnya, yakni yang semula bersifat lembaga sosial murni bergeser menjadi lembaga sosial-ekonomi.

Yang dimaksud dengan lembaga sosial ekonomi di sini yaitu pengelola rumah sakit dalam pengelolaannya harus mempertimbangkan sekaligus aspek sosial dan aspek ekonomi, sehingga seluruh pengeluarannya harus dapat ditutupi oleh penerimaannya.

Sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, rumah sakit di Indonesia dapat dibedakan atas beberapa macam. Jika ditinjau dari pemiliknya (Azwar, 1996:87-88), maka rumah sakit di Indonesia dibedakan atas dua macam yakni:

1. Rumah sakit pemerintah

Rumah sakit pemerintah yang dimaksud di sini dapat dibedakan menjadi tiga macam yakni:

- a. Pemerintah pusat

Pada dasarnya ada dua macam pemerintah pusat di sini yaitu:

1. Departemen kesehatan
2. Departemen lain

Perencanaan pelayanan kesehatan	-----▶	Perencanaan strategik
Orientasi kesehatan masyarakat	-----▶	Orientasi bisnis
Kebutuhan wilayah (needs)	-----▶	<i>Demand</i>
Trend penyakit atau kematian	-----▶	Segmen pasar
Pengembangan program	-----▶	Manajemen produksi
Kelompok masyarakat	-----▶	<i>Customer</i>

Gambaran transisi diatas sudah menunjukkan perlunya perubahan pelayanan manajemen rumah sakit pada suatu keadaan yang lebih produktif, karena kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas telah menjadi usaha internasional, sebagaimana tampak dari diselenggarakannya kongres produktivitas sedunia (*World Productivity Conggres*) sebanyak lima kali sampai dengan tahun 1986. Konggres yang kelima diadakan di Indonesia pada tahun 1986. Di Indonesia sendiri, masalah produktivitas sejak tahun 1982 menggema menjadi masalah nasional, antara lain lewat pembahasan mengenai berbagai usaha peningkatan produktivitas (Kusriyanto;1986:1). Sebenarnya, pentingnya produktivitas telah disadari oleh sekelompok ilmuwan Indonesia, seperti terbukti dengan dibentuknya pusat produktivitas nasional yang pada akhirnya dengan Keputusan Menteri Tenaga Kerja no.158 tahun 1983 diberi nama 'Dewan Produktivitas Nasional'(Ravianto;1985:2-4).

Sedangkan produktivitas di Indonesia sendiri, menurut Laporan Bank Dunia 1995 menunjukkan bahwa tingkat produktivitas sumber daya manusia aparatur di Indonesia masih belum optimal, di sisi lain menjadi pegawai negeri masih merupakan pilihan yang mempunyai "nilai" bagi masyarakat. Sedangkan tantangan dan tuntutan abad 21 menghendaki kualitas sumber daya manusia dan produktivitas. Kenyataan menunjukkan bahwa sumber daya aparatur di Indonesia masih mempunyai tingkat produktivitas yang belum memuaskan. Kenyataan tersebut terungkap dalam *Symposium on Productivity Enhansment in Ciivil Services in Asia* pada tahun 1994 dan dalam Laporan Bank Dunia yang berjudul *Word*

Development Report 1995: Workers in an Integrating World. (Manajemen Pembangunan, No.21/V,1997)

Menurut Ravianto (1985:bab1) produktivitas suatu organisasi atau industri yang menyangkut tenaga kerja, kerja itu sendiri, waktu, biaya dan sumber daya alam lainnya amatlah penting, dikarenakan dari segi ekonomi, politik dan sosial budaya hal itu memberikan kontribusi yang menguntungkan. Organisasi yang bersangkutan dapat menghasilkan keluaran pada tingkat benefit yang memadai baik jangka pendek maupun jangka panjang. Apabila ditinjau dari 'sistem-makro', produktivitas organisasi diharapkan pada gilirannya akan memberikan kontribusi yang menguntungkan terhadap produktivitas negara sebagai bentuk organisasi yang lebih besar, sebagaimana tampak pada negara-negara maju (Eropa Barat dan Amerika Serikat) yang boleh dikata lebih dahulu mengenal makna produktivitas bagi suatu organisasi. Pada negara-negara maju tersebut didapatkan adanya usaha untuk mengetrapkan teori-teori produktivitas pada dunia organisasi senyatanya. Hasilnya dapat dilihat dari semakin membudayanya produktivitas pada setiap organisasi apapun macam dan bentuknya dan kemudian dapat memberikan kontribusi dalam bentuk kemakmuran negaranya masing-masing.

Produktivitas menurut Robbins (1996:24) adalah suatu ukuran kinerja yang mencakup keefektifan dan efisiensi. Jadi suatu organisasi adalah produktif jika organisasi itu mencapai tujuan-tujuannya, dan mencapainya dengan menstransfer masukan-masukan ke keluaran-keluaran pada biaya rendah. Seperti uraian di atas, produktivitas menyiratkan suatu kepedulian baik akan keefektifan maupun efisiensi.

Untuk itu organisasi seperti Rumah Sakit yang menghasilkan keluaran (output) yang tidak dapat dihitung dari jumlah nilai uang dari segi untung dan rugi yang diperoleh, tapi lebih bersifat pelayanan kepada masyarakat, maka produktivitas kerja pegawai lebih ditekankan pada ukuran daya guna dalam melaksanakan pekerjaannya, yang menyentuh

aspek ketepatan, kecermatan dan sikap terhadap pekerjaan. Sebuah rumah sakit efektif bila berhasil memenuhi kebutuhan dari pasien. Rumah sakit tersebut efisien bila dapat melakukan pemenuhan kebutuhan pasien tersebut pada biaya yang rendah. Jika sebuah rumah sakit berusaha dengan keras untuk mencapai keluaran yang tinggi dari stafnya yang ada dengan mengurangi jumlah rata-rata hari seorang pasien diopname atau dengan meningkatkan jumlah kontak staf-pasien perhari, dapat dikatakan rumah sakit itu memperoleh efisiensi produktif.

Keefektifan dan efisiensi sebuah organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor individu, kelompok dan organisasi keseluruhan. Pada penelitian kali ini penulis lebih memfokuskan pada faktor kelompok karena pada variabel tingkat kelompok perilaku orang-orang dalam kelompok berbeda dari perilaku mereka bila sendiri dan variabel tingkat kelompok mempengaruhi sistem organisasi. Hal ini bukan berarti dalam membahas produktivitas kerja organisasi penulis mengesampingkan variabel tingkat individu dan variabel tingkat sistem-organisasi.

Dalam sebuah organisasi terdapat kelompok-kelompok atau unit-unit kerja yang saling berinteraksi. Misalnya, dalam sebuah rumah sakit terdapat unit-unit kerja antara lain: Unit Gawat Darurat, Unit Kamar Bersalin, Unit Kamar operasi, Instalasi Rawat Inap, dsb. Kelompok-kelompok tersebut berfungsi dan berinteraksi dengan kelompok lain, masing-masing mengembangkan suatu set karakteristik yang unik termasuk struktur, keterpaduan, peran, norma-norma dan proses.

Dalam penelitian ini yang diambil sebagai obyek penelitian adalah RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi, yang menarik untuk diteliti karena merupakan rumah sakit tipe C yang sudah banyak mempunyai prestasi, antara lain:

Tabel 1: Kejuaraan Tingkat Nasional yang Pernah Diraih Tahun 1991 s/d 1998

TAHUN	KEJUARAAN NASIONAL
1991	Juara III lomba taman tingkat nasional
1992	Juara II lomba stratifikasi kelas C tingkat nasional
1993	Juara II stratifikasi RSUD Type C tingkat nasional
1996	Juara III lomba taman RS pemerintah Type C Tk. Nasional
1997	Juara II lomba stratifikasi RS pemerintah Type C Tk. Nasional
1998	Juara I lomba stratifikasi RS pemerintah Type C Tk. Nasional

Sumber: Data Bagian Pelayanan Pelanggan

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi sudah mendapatkan kepercayaan baik di tingkat daerah maupun tingkat nasional. Untuk tingkat kepercayaan masyarakat pengguna jasa layanan RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi dapat dilihat dari jarak antara tempat tinggal pasien dengan rumah sakit dari tahun 1999 sampai dengan Juni 2001

Tabel 2: Asal Penderita

No.	Bln/Tahun	ASAL PENDERITA (Jarak dari RSUD)						Total
		1-10 km	%	11-25 km	%	>25km	%	
1	1-6/1999	2902	58,7	1330	27	711	14,3	4943
2	7-12/1999	3136	63,9	1352	27,5	419	8,5	4907
3	1-6/2000	2405	56,7	1095	25,8	741	17,5	4241
4	7-12/2000	2525	57,8	1190	27,3	653	14,9	4368
5	1-6/2001	2403	57,8	1051	25,3	702	16,9	4156

Sumber: Data Bagian Catatan Medik

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa jumlah pengguna jasa layanan rumah sakit sebagian besar berkedudukan di sekitar rumah sakit. Untuk

mengakomodasi, dan berkompromi, dengan tujuan untuk mewujudkan produktivitas rumah sakit yang optimal.

Maksud penanganan konflik tersebut diterapkan pimpinan RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi melalui rapat koordinasi antar pejabat fungsional, pejabat struktural, kepala instansi dan kepala ruangan yang dilakukan sesuai jadwal, sebagai berikut:

Tabel 4: Jadwal Rapat Koordinasi RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi:

WAKTU	KETERANGAN
Minggu ke-2	Koordinasi tentang anggaran rumah sakit
Minggu ke-3	Koordinasi tentang kegiatan rumah sakit

Sumber: Data Bagian Pelayanan Pelanggan

Dengan adanya rapat koordinasi tersebut, penanganan konflik di RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi akan dapat dilaksanakan dengan efektif sehingga akan tercapai suatu tindakan yang dapat memberikan sumbangan terhadap berhasilnya suatu usaha bersama.

Dengan berbagai alasan di atas, penulis memilih daerah atau obyek penelitian RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi dengan alasan sebagai berikut: Pertama, RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi yang penulis jadikan obyek penelitian merupakan suatu organisasi dengan beberapa unit kerja yang bertugas untuk melayani kepentingan masyarakat, dalam hal ini pasien rumah sakit dengan sebaik-baiknya. Rumah sakit dikatakan efektif bila dengan berhasil memenuhi kebutuhan dari pasiennya. Rumah sakit itu efisien jika dapat melakukan hal itu pada biaya yang rendah. Unit-unit di RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi diberi kesempatan untuk mengembangkan dirinya agar mencapai produktivitas kerja. Dengan demikian tidak menutup kemungkinan terjadinya konflik dengan tujuan ingin mencapai produktivitas kerja rumah sakit. Kedua, ukuran yang akan digunakan untuk penelitian jelas karena output dan inputnya jelas. Ketiga, di RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi departementasinya jelas sehingga dapat digunakan untuk meneliti pengaruh konflik fungsional terhadap produktivitas pegawai.

Bertitik tolak dari uraian-uraian yang telah dijelaskan di atas, hal itulah yang mendorong penulis menulis penelitian dengan judul sebagai berikut:

“Pengaruh Konflik Fungsional Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai diRSUD ‘Ngudi Waluyo’ Wlingi”

1.2 Perumusan Masalah

Setiap penelitian selalu diawali dengan adanya permasalahan dan masalah yang muncul sedapat mungkin untuk dipecahkan. Masalah harus dirumuskan lebih dahulu agar jelas, karena dengan perumusan masalah yang jelas akan memudahkan dalam pengumpulan data dan perumusan hipotesis serta dalam perumusan masalah secara tegas akan dapat menjelaskan suatu gambaran yang jelas dan tegas akan suatu permasalahan yang sesuai dengan variabel-variabel yang ditampilkan.

Masalah menurut Winarno Surachmand (1985:33) adalah:

Kesulitan yang menggerakkan manusia untuk memecahkannya. Masalah harus dapat dirasakan sebagai rintangan yang mesti dilalui apabila kita ingin berjalan terus

Sebelum merumuskan masalah, terlebih dahulu penulis akan memberikan batasan tentang masalah itu sendiri, menurut AA. Loedin (1976:11) masalah memiliki arti yang khas dan harus memenuhi beberapa persyaratan antara lain:

1. Masalah harus dapat menunjukkan hubungan dua variabel atau lebih
2. Persoalan harus dirumuskan dengan kalimat yang jelas
3. Untuk memudahkannya dituangkan dalam kalimat tanya
4. Persoalan harus memungkinkan pengukuran secara empiris

Berdasarkan pengertian di atas, maka penulis berpedoman pada pendapat bahwa masalah harus menunjukkan hubungan antara dua variabel atau lebih, dimana yang dimaksud pendapat tersebut adalah keterkaitan antara variabel pengaruh dan variabel terpengaruh serta perumusan

masalah harus dapat memberikan gambaran yang jelas dan tegas tentang masalah yang terkandung dalam judul dan tema penelitian.

Seperti telah penulis uraikan di muka bahwa dalam suatu organisasi atau instansi, konflik adalah suatu hal yang tidak dapat dihindarkan. Konflik dapat konstruktif maupun destruktif. Konflik yang destruktif/fungsional dapat meningkatkan produktivitas organisasi, sebaliknya yang destruktif dapat melemahkan produktivitas organisasi. Dengan adanya manajemen konflik yang baik diharapkan produktivitas kerja organisasi akan meningkat.

Bertolak dari latar belakang yang penulis kemukakan, maka dapat dirumuskan permasalahan, yaitu:

- 1. Adakah pengaruh konflik fungsional terhadap produktivitas kerja pegawai di RSUD 'Ngudi Waluyo'Wlingi?**
- 2. Seberapa tinggi tingkat konflik fungsional dan produktivitas kerja pegawai di RSUD 'Ngudi Waluyo'Wlingi?**

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Pada dasarnya setiap penelitian pasti mempunyai tujuan, karena tanpa adanya tujuan suatu penelitian tidak akan ada artinya. Tujuan penelitian dapat digunakan sebagai standart dan arah agar apa yang dikehendaki sesuai dengan kenyataan yang ada. Adapun tujuan penelitian dalam penulisan ini adalah:

- 1. Untuk menganalisis pengaruh konflik fungsional terhadap produktivitas kerja pegawai RSUD 'Ngudi Waluyo'Wlingi.**
- 2. Untuk mengetahui tingkat konflik dan tingkat produktivitas kerja pegawai di RSUD 'Ngudi Waluyo'Wlingi.**

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan atau manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain:

1. Dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan, pengalaman dan wawasan bagi penulis dalam mempraktekkan teori yang telah diterima dibangku kuliah dengan kenyataan di organisasi yang nyata,
2. Diharapkan hasil penelitian ini merupakan input atau sumbangan pemikiran atau saran-saran demi meningkatkan produktivitas kerja bagi organisasi pada umumnya dan RSUD 'Ngudi Waluyo'Wlingi tempat penulis melakukan penelitian pada khususnya,
3. Selain itu juga diharapkan dapat memberikan kegunaan akademis, yaitu bahwa hasil penelitian ini akan menambah bahan referensi dan kepustakaan bagi mahasiswa khususnya dan bagi para pembaca pada umumnya.

1.4 Kerangka Teori

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

Pengertian konsepsi dasar menurut J. Supranoto (1977:30) adalah:

“Konsepsi dasar adalah pandangan yang terdiri dari definisi singkat yang mendasari pemikiran kita guna mencapai jalan keluarnya atau suatu pemecahan dari suatu permasalahan yang perlu diselidiki tujuannya untuk mempermudah suatu pemikiran dengan jalan menggolongkan sejumlah peristiwa”.

Gambar Konsepsi dasar merupakan uraian yang menjelaskan variabel dan hubungan variabel yang telah dinyatakan dalam perumusan masalah berdasarkan teori yang ada.

Sedangkan pengertian teori menurut F.N Kerlinger (dalam Singarimbun dan Efendi, 1989:37) sebagai berikut:

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

Selanjutnya untuk mengetahui gambaran umum mengenai konflik dan produktivitas, perlu diketahui terlebih dahulu disiplin ilmu yang mengkaji masalah konflik dengan produktivitas. Menurut Robbins (1996:22) konflik merupakan salah satu kajian dari ilmu sosiologi yang menjadi sumbangan berharga bagi Studi Ilmu Perilaku Organisasi. Mengenai Perilaku Organisasi sendiri Robbins mengatakan 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

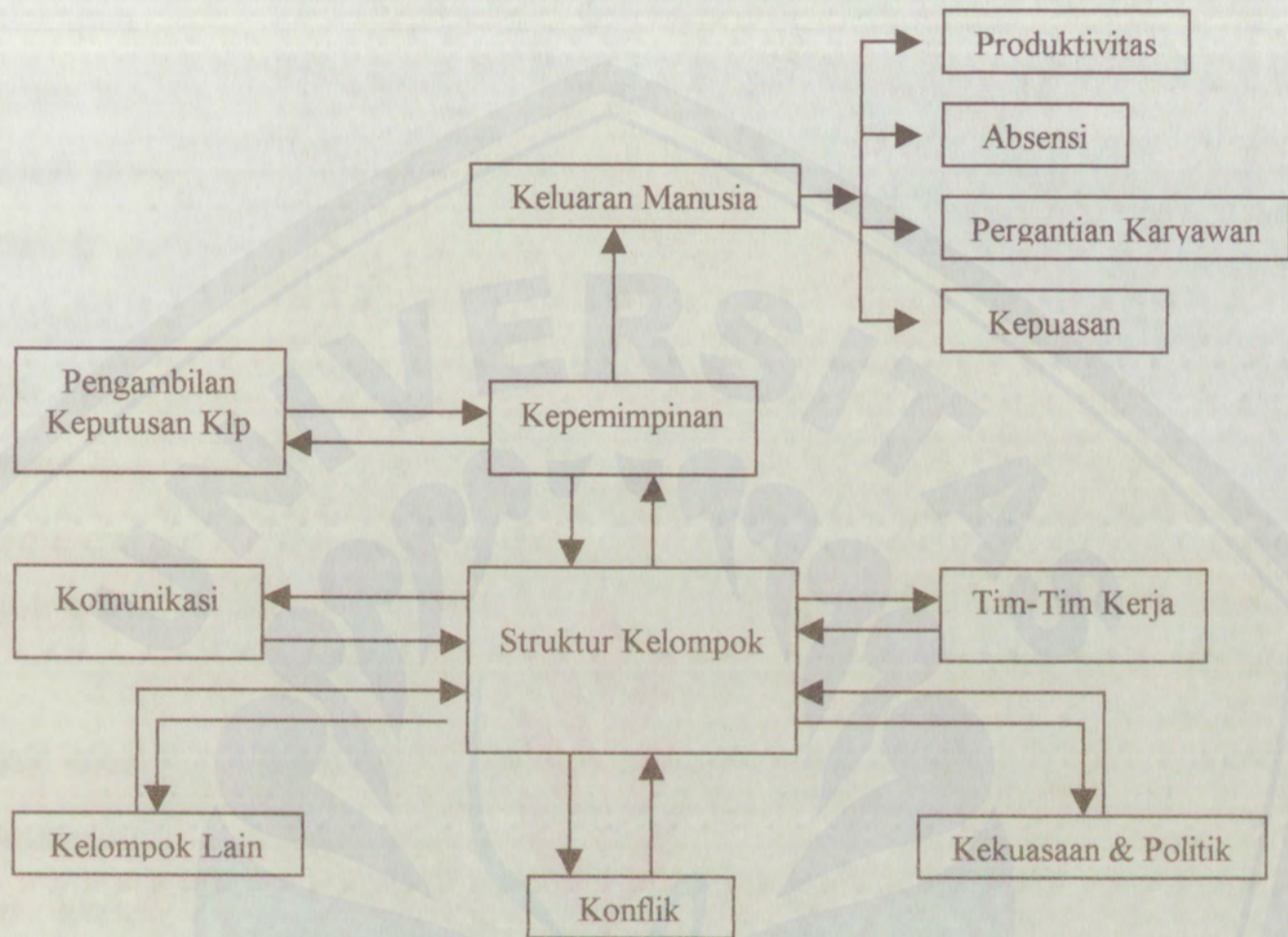
Dari pendapat di atas dapat diketahui bahwa dalam Studi Perilaku Organisasi terdapat tiga tingkat analisis, yaitu tingkat individual, tingkat kelompok dan tingkat sistem organisasi. Konflik merupakan salah satu variabel tingkat kelompok yang mempengaruhi tingkat keluaran manusia yang salah satu diantaranya adalah produktivitas.

Lebih lanjut akan penulis uraikan tentang teori konflik dan produktivitas kerja dalam perspektif teori yang dikemukakan oleh **Stephen P. Robbins** (1996:28) menjelaskan hubungan konflik dan produktivitas dengan menggambarkan dalam suatu Model Perilaku Organisasi, sebagai berikut:

Konflik berhubungan dengan struktur struktur kelompok sendiri selain berhubungan berhubungan langsung dengan tira-tira kerja, kon

Gambar 1:

Model Perilaku Organisasi Menurut Perspektif Stephen P. Robbins :



Sumber: Robbins (dalam Perilaku Organisasi, 1996:28, Jakarta, Prenhallindo)

Dari Model Perilaku Organisasi tersebut terdapat delapan variabel yang mempengaruhi keluaran (output). Delapan variabel tersebut adalah komunikasi, struktur kelompok, tim-tim kerja, kekuasaan dan politik, konflik, adanya kelompok lain pengambilan keputusan kelompok dan kepemimpinan. Kedudukan delapan variabel tersebut dalam Model Perilaku Organisasi tersebut adalah termasuk dalam level atau tingkat kelompok. Artinya, masing-masing dari level tersebut dalam prosesnya selalu melibatkan dua orang atau lebih (kelompok).

Konflik berhubungan dengan struktur kelompok. Sedangkan struktur kelompok sendiri selain berhubungan dengan konflik juga berhubungan langsung dengan tim-tim kerja, kelompok lain, kekuasaan

dan politik dan kepemimpinan. Dari variabel yang masing-masing memiliki hubungan satu dengan lainnya itu, semuanya bermuara pada kepemimpinan. Konflik berhubungan dengan struktur kelompok, struktur kelompok berhubungan dengan kepemimpinan, kemudian kepemimpinan secara langsung berhubungan dengan output. Output tersebut antara lain adalah produktivitas, absensi, pergantian karyawan dan kepuasan. Masing-masing output berdiri sendiri-sendiri. Artinya, output yang satu tidak menyebabkan atau mempengaruhi output yang lain. Ini bisa dilihat pada arah anak panah yang tidak menunjukkan hubungan timbal balik. Dari empat output tersebut penulis memfokuskan pada produktivitas. Dengan demikian, dari Model Perilaku Organisasi di atas dapat dinyatakan bahwa konflik memiliki hubungan dengan produktivitas.

Tetapi penulis juga tidak dapat mengesampingkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas seperti kepemimpinan, pengambilan keputusan kelompok, komunikasi, kelompok lain, struktur kelompok, tim-tim kerja, kekuasaan dan politik karena semua variabel tersebut berhubungan dengan adanya konflik dan juga mempengaruhi produktivitas. Tetapi dalam penulisan ini penulis lebih memfokuskan pada pengaruh konflik terhadap produktivitas.

Sedangkan sikap terhadap konflik telah berubah dari waktu ke waktu. T. Hani Handoko (1998:347) perubahan sikap ini disebut dengan pandangan lama dan pandangan baru mengenai konflik yang ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5: Pandangan Lama dan Baru Mengenai Konflik

Pandangan Lama		Pandangan Baru	
1	Konflik dapat dihindarkan	1	Konflik tidak dapat dihindarkan
2	Konflik disebabkan kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau	2	Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan,

	Pandangan Hubungan Manusia		perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya
3	Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal	3	Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat
4	Tugas manajemen untuk menghilangkan konflik	4	Tugas manajemen untuk 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: Handoko (dalam Manajemen, 1998:342, Yogyakarta-BPFE)

Sedangkan kalau menurut Robbins(1996:125-126) pandangan lama tentang konflik tersebut disebut sebagai pandangan tradisional dan pandangan baru disebut sebagai pandangan interaksionis. Robbins juga menjelaskan tentang adanya pandangan hubungan manusia. Tetapi secara garis besar ada dua pandangan yaitu pandangan tradisional dan pandangan interaksionist

Pandangan Tradisional

Pandangan tradisional mengenai konflik itu konsisten dengan sikap-sikap yang dominan mengenai perilaku kelompok pada dasawarsa 1930-an sampai dengan 1940-an. Konflik dilihat sebagai suatu hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan antara orang-orang dan kegagalan para manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan. Menurut Robbins (1996:125), Myers(1993:234), pandangan tradisional mengenai konflik adalah keyakinan bahwa semua konflik merugikan dan harus dihindari. Bahkan sering konflik dikaitkan dengan kemarahan, agresivitas, pertentangan baik secara fisik maupun kata-kata kasar.

Pandangan Hubungan Manusia

Pandangan hubungan manusia berargumen bahwa konflik merupakan suatu peristiwa yang wajar dalam semua kelompok dan organisasi. Karena konflik itu tidak terelakkan, aliran hubungan manusia membela penerimaan-baik konflik. Penganut pandangan ini merasionalisasikan eksistensinya: konflik tidak dapat disingkirkan dan ada kalanya konflik dapat bermanfaat pada kinerja kelompok. Pandangan hubungan-manusia ini mendominasi teori konflik dari akhir dasawarsa 1940-an sampai pertengahan 1970-an (Robbins, 1996:125)

Jadi pandangan hubungan manusia ini sudah beranggapan bahwa konflik adalah sesuatu hal yang wajar dalam organisasi dan tidak semua konflik merugikan dan harus dihindari.

Pandangan Interaksionist

Menurut Robbins (1996:125-126), dalam pandangan interaksionist mengenai konflik adalah adanya keyakinan bahwa konflik tidak hanya sesuatu kekuatan positif dalam suatu kelompok melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja efektif.

Bila dalam pandangan tradisional menolak konflik karena dianggap bahwa semua konflik merugikan dan harus dihindari, sedangkan pandangan hubungan manusia menerima baik konflik, pendekatan/pandangan interaksionist mendorong konflik atas dasar bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai dan serasi cenderung menjadi apatis, statis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi.

Kebaikan pandangan interaksionist dibandingkan kedua pandangan yang lain adalah bahwa dalam pandangan interaksionist dapat mendorong pemimpin kelompok untuk mempertahankan suatu tingkat optimum dari konflik-cukup untuk membuat kelompok itu hidup, kritis diri dan kreatif. Konflik bagi organisasi dapat berdampak baik atau buruk itu bergantung

pada tipe konflik. Secara khusus pandangan interaksionist ini membedakan konflik menjadi dua yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Hal ini sesuai dengan pendapat para ahli yang mengikuti pandangan interaksionist bahwa konflik bisa destruktif bisa pula konstruktif, tergantung pada penanganannya (Krep, 1982:187 ; Stewart&Logan, 1993:343 ; Devito, 1995:382 ; Daft,1992:443 dan Beebe,1996:303)

1.4.1 Konsep Konflik Fungsional

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

Istilah konflik berasal dari bahasa Latin, "*Com*" yang berarti bersama dan "*Fligere*" yang berarti melanggar, menabrak, menemukan, membentur. Dengan demikian konflik merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain, karena beberapa alasan. Dalam pandangan ini "pertikaian" menunjukkan adanya perbedaan antara dua atau lebih individu, yang diekspresikan, diinginkan dan dialami (Pace&Fauler, 1994:249).

Konflik dapat dirasakan ,diketahui, diekspresikan melalui perilaku-perilaku komunikasi (Folger & Poole : 1984).Pendapat tersebut sesuai dengan pendapat T. Hani Handoko (1998:345) yang menyatakan bahwa konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi atau struktur organisasi. Penyebab masalah komunikasi adalah salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua atau tidak lengkap, serta gaya individu manajer yang tidak konsisten. Penyebab

masalah struktur adalah pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas, atau saling bertentangan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka. Penyebab masalah hubungan pribadi adalah ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi. Sedangkan menurut beberapa para ahli konflik senantiasa berpusat pada beberapa sebab utama : tujuan yang ingin dicapai, alokasi sumber-sumber yang dibagikan, keputusan yang diambil, maupun perilaku setiap pihak yang terlibat (Myers, 1982: 234-237 ; Kreps, 1986:185 ; Steuart, 1993:341)

Sejalan dengan pendapat tersebut di atas Robbins (1994:451) mendefinisikan konflik sebagai berikut:

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

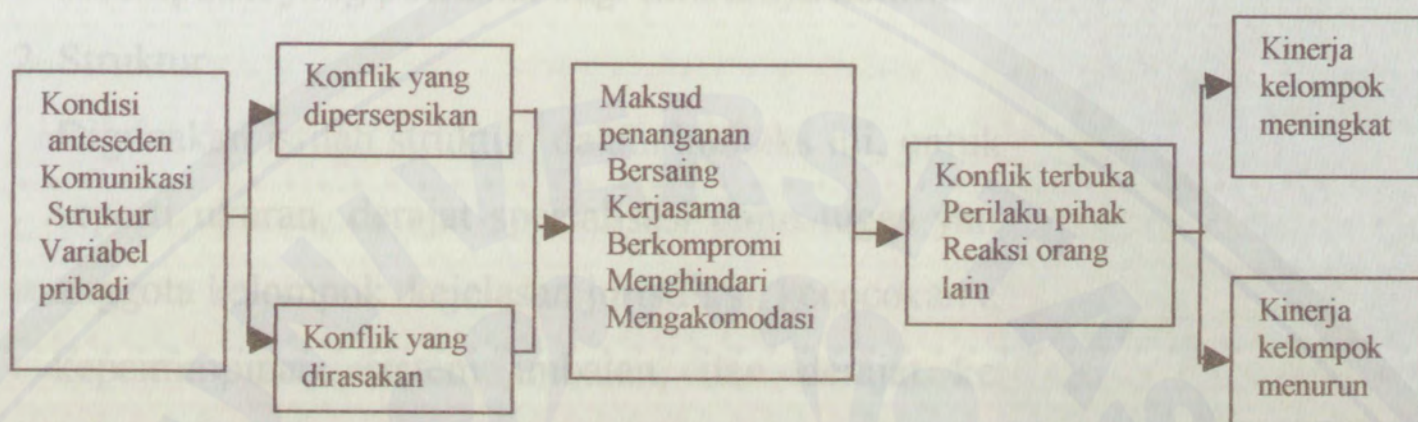
Dari definisi konflik oleh Robbins tersebut di atas dapat dikatakan bahwa konflik merupakan proses dimana sebuah usaha dibuat dengan sengaja oleh seseorang atau suatu unit organisasi untuk menghalangi pihak lain mencapai tujuannya. Proses tersebut dapat digambarkan melalui Model Proses Konflik oleh Robbins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

1. Komunikasi

Suatu tujuan riset mengemukakan bahwa pertukaran informasi yang tidak cukup dan komunikasi semuanya merupakan penghalang kondisi antecedent yang potensial bagi konflik lebih lanjut suatu penemuan yang mengungkap

Gambar 2: Proses Konflik Menurut Robbins

Tahap I	Tahap II	Tahap III	Tahap IV	Tahap V
Oposisi atau Ketidakcocohan Potensial	Kognisi dan Personalisasi	Maksud yang sudah ditetapkan sebelumnya	Perilaku	Hasil



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

Dari model konflik organisasi di atas 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 ketidakcocohan potensial; kognisi dan personalisasi; maksud; perilaku dan hasil.

TAHAP I: Oposisi atau Ketidakcocohan Potensial

Langkah pertama dalam konflik adalah kondisi yang menciptakan kesempatan untuk munculnya konflik itu. Kondisi itu tidak perla langsung mengarah pada konflik, tetapi salah satu kondisi itu perlu jika konflik itu harus muncul. Kondisi ini dipandang sebagai kasus atau sumber konflik dapat dikategorikan dalam tiga kategori umum, yaitu:

1. Komunikasi

Suatu tinjauan riset mengemukakan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan kebisingan dalam saluran komunikasi semuanya merupakan penghalang terhadap komunikasi dan kondisi anteseden yang potensial bagi konflik. Riset memperlihatkan lebih lanjut suatu penemuan yang mengejutkan: potensial untuk konflik

meningkat bila terlalu sedikit atau terlalu banyak terjadi komunikasi. Selanjutnya, saluran yang dipilih untuk komunikasi dapat merangsang oposisi. Proses penyaringan yang terjadi jika informasi dilewatkan diantar anggota-anggota dan penyimpangan komunikasi dari saluran formal atau yang sudah ditetapkan sebelumnya, menawarkan kesempatan yang potensial bagi timbulnya konflik.

2. Struktur

Digunakan istilah struktur, dalam konteks ini, 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. Riset menunjukkan bahwa ukuran dan spesialisasi bertindak sebagai kekuatan untuk merangsang konflik. Makin besar kelompok dan makin terspesialisasi kegiatannya, makin besar kemungkinan terjadinya konflik. Masa kerja dan konflik telah ditemukan sebagai berbanding terbalik. Potensial konflik cenderung paling besar di mana anggota kelompok lebih muda dan di mana tingkat keluarnya karyawan tinggi.

3. Variabel Pribadi

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

TAHAP II: Kognisi dan Personalisasi

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

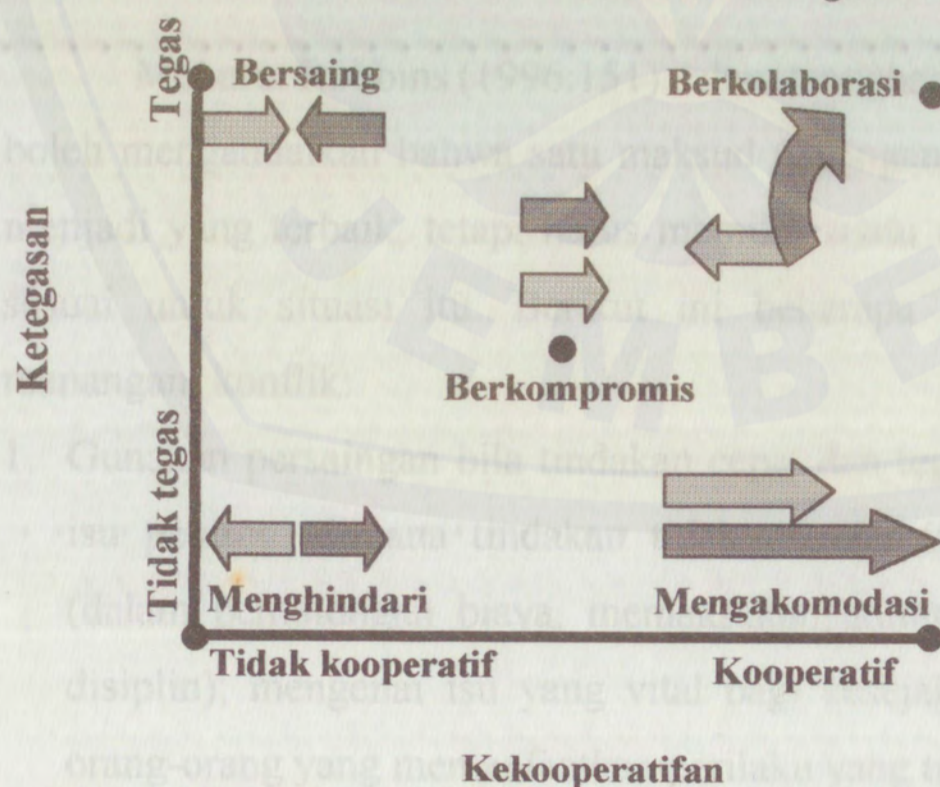
Suatu konflik dipersepsikan bukanlah itu berarti dipribadikan (dipersonalkan). Konflik harus dirasakan oleh pihak-pihak yang terlibat secara emosional, bahwa pihak-pihak mengalami kecemasan, ketegangan, frustrasi atau permusuhan.

TAHAP III: Maksud

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

Dengan menggunakan dua dimensi: Kekooperatifan (derajat sejauh mana satu pihak mengupayakan memenuhi pihak yang lain) dan ketegasan (sampai tingkat man satu pihak berupaya untuk memenuhi kepentingannya sendiri), dapat diidentifikasi lima maksud penanganan konflik: 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 kooperatif).

Gambar 3: Dimensi Konflik – Maksud Penanganan oleh K. Thomas



Sumber: Robbins (dalam Perilaku Organisasi, 1996: 130, Jakarta, Prenhalindo)

Keterangan:

1. Bersaing, bila seseorang berusaha memenuhi kepentingannya sendiri, tidak peduli dampaknya terhadap pihak-pihak lain pada konflik tersebut.
2. Berkolaborasi, bila pihak-pihak dalam konflik masing-masing berhasrat untuk memenuhi sepenuhnya kepentingan dari semua pihak, kita mempunyai kooperasi dan pencarian hasil yang bermanfaat secara timbal-balik. Dalam berkolaborasi, maksud dari pihak-pihak adalah memecahkan masalah dengan memperjelas perbedaan bukannya dengan mengakomodasikan berbagai sudut pandangan.
3. Menghindar, seseorang mengakui bahwa suatu konflik ada dan ingin menarik diri dalamnya atau menekannya.
4. Mengakomodasi, bila satu pihak berusaha untuk memuaskan seorang lawan, pihak tersebut mungkin bersedia menaruh kepentingan lawan itu di atas kepentingannya sendiri.
5. Berkompromi, bila tiap pihak dalam konflik itu berusaha melepaskan sesuatu, terjadilah *sharing*, menghasilkan suatu hasil yang kompromis. Dalam berkompromi tidak ada pemenang atau pecundang yang jelas. Sebaliknya ada kesediaan untuk menjatah obyek konflik itu dan menerima baik suatu pemecahan yang memberikan kepuasan tidak sepenuhnya dari kepentingan kedua belah pihak. Oleh karena itu karakteristik yang khas pada kompromi adalah tiap pihak bermaksud untuk melepaskan (menyerahkan) sesuatu.

Menurut Robbins (1996:151) dalam menghadapi suatu konflik tidak boleh mengandalkan 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:

1. Gunakan persaingan bila tindakan cepat dan tegas itu vital; mengenai isu penting, dimana tindakan tidak populer itu 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.
2. Gunakan kolaborasi untuk menemukan pemecahan integratif bila kedua perangkat kepentingan terlalu penting untuk dikompromikan; bila

- sasarannya adalah belajar; menyatukan wawasan-wawasan dari orang-orang dengan perspektif yang berlainan; untuk memperoleh komitmen dengan memasukkan kepentingan ke dalam suatu konsesus; dan untuk bekerja lewat perasaan yang telah mengganggu hubungan.
3. Gunakan penghindaran bila ada isu yang sepele atau ada isu lebih penting yang mendesak; bila ada peluang bagi terpenuhinya 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.
 4. Gunakan akomodasi bila ada kekeliruan dan kemungkinan ada pendirian yang lebih baik untuk didengar dengan tujuan untuk belajar dan untuk menunjukkan kewajaran; bila isu lebih penting bagi orang lain dan untuk memuaskan orang lain serta untuk memelihara kerja sama; untuk membina kredit sosial untuk isu-isu kelak; untuk meminimalkan kerugian bila dikalahkan atau kalah; bila keserasian dan kemantapan teristimewa penting; dan untuk memungkinkan bawahan berkembang dari kekeliruan.
 5. Gunakan kompromis bila tujuan penting tetapi tidak layak mendapatkan upaya pendekatan-pendekatan yang lebih tegas 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

Tahap perilaku menyangkut pernyataan, tindakan, dan reaksi yang dibuat oleh pihak-pihak yang berkonflik. Perilaku konflik ini biasanya

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 atau 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.

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

Menurut Kreps konflik fungsional dapat berdampak konstruktif bagi pihak yang terlibat, yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Konflik bisa menjadi semacam detektor untuk mengidentifikasi masalah yang timbul,
2. Sebagai katup pengaman agar tidak menimbulkan kemarahan yang lebih besar,
3. Meningkatkan interaksi dan keterlibatan anggota organisasi dalam mendiskusikan isu-isu mengenai hubungan antara dua pihak, antar kelompok maupun organisasi,
4. Menimbulkan 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 (1982:187-189)

Sejalan dengan pemikiran Kreps, menurut Stewart & Logan (1993:343-347) bahwa konflik bisa membantu kelompok-kelompok yang terlibat untuk membuat keputusan yang lebih baik dan bukan keputusan

yang sifatnya adopsi dari atas; konflik pun bisa membantu seseorang untuk mencari solusi atas masalah yang melanda individu atau kelompok; konflik dapat membantu mengemukakan keyakinan dalam suatu hubungan; konflik juga mampu menyampaikan kontak personal yang sesungguhnya. Sedangkan menurut Robbins (1996:133), konflik bersifat konstruktif bila konflik itu memperbaiki kualitas keputusan, merangsang kreatifitas dan inovasi, mendorong perhatian dan keingintahuan di kalangan anggota kelompok, menyediakan medium yang melaluinya masalah-masalah dapat disampaikan dan ketegangan dapat direndahkan dan memupuk suatu lingkungan evaluasi diri dan perubahan.

Konflik fungsional termasuk dalam daerah struktural organisasi di mana konflik sering timbul. Lebih lanjut Robbins (1996:457) menjelaskan bahwa sumber struktur konflik yang paling banyak adalah sebagai berikut:

1. Saling ketergantungan pekerjaan menunjuk kepada sejauh mana dua unit dalam sebuah organisasi saling bergantung satu sama lain pada bantuan, informasi, atau aktivitas koordinasi lain untuk menyelesaikan tugas masing-masing secara efektif;
2. Ketergantungan pekerjaan satu arah yang berarti keseimbangan kekuasaan telah bergeser. Prospek dari konflik pasti lebih tinggi karena unit yang dominan mempunyai dorongan yang sedikit untuk bekerja sama dengan unit yang berada di bawahnya;
3. Formalisasi yang rendah, maka pertikaian mengenai batas-batas kekuasaan akan meningkat. Menurut Robbins (1996:176) dikatakan:
4. Ketergantungan pada sumber bersama yang langka, seperti ruang gerak fisik, peralatan, dana operasi, alokasi anggaran modal atau jasa-jasa staf yang disentralisasi;
5. Perbedaan dalam kriteria evaluasi dan sistem imbalan, makin banyak evaluasi dan imbalan manajemen yang menekankan prestasi setiap departemen secara terpisah-pisah ketimbang gabungan, maka makin besar pula konfliknya;

6. Pengambilan keputusan partisipatif, bukti menunjukkan bahwa pengambilan keputusan secara bersama, di mana mereka yang akan terkena oleh suatu keputusan diikutsertakan dalam badan yang mengambil keputusan, akan mendorong terjadinya konflik;
7. Keanekaragaman anggota, makin heterogen anggota makin kecil kemungkinan mereka bekerja dengan tenang dan bersama-sama;
8. Ketidaksesuaian status, konflik terstimulasi ketika terjadi ketidaksesuaian dalam penilaian status atau karena perubahan dalam hierarki status;
9. Ketidaksesuaian peran, cara orang mempersepsikan dirinya sendiri dalam posisi masing-masing dapat cukup mempengaruhi prestasi mereka dan dengan demikian potensi bagi timbulnya konflik antara mereka dengan teman sejawatnya dalam unit mereka dan unit-unit yang berdampingan;
10. Distorsi kekuasaan, salah satu sumber konflik yang sering dikemukakan adalah kesukaran dalam komunikasi.

Konsep konflik fungsional sangat berkaitan erat dengan produktivitas dan kinerja organisasi. Konflik dapat mempunyai dampak positif atau negatif terhadap kinerja organisasi tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik ini dikelola. Untuk setiap organisasi tingkat konflik yang terjadi dapat dianggap sangat berguna bila membantu menghasilkan kinerja yang positif. Di satu pihak jika tingkat konflik terlalu rendah kinerjanya bisa buruk. Menurut Robbins (1996:126) dikatakan bahwa beberapa konflik mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerjanya; inilah ragam konflik yang konstruktif, fungsional. Disamping itu, ada konflik yang merintangikan kinerja kelompok; ini adalah ragam konflik yang disfungsional atau destruktif.

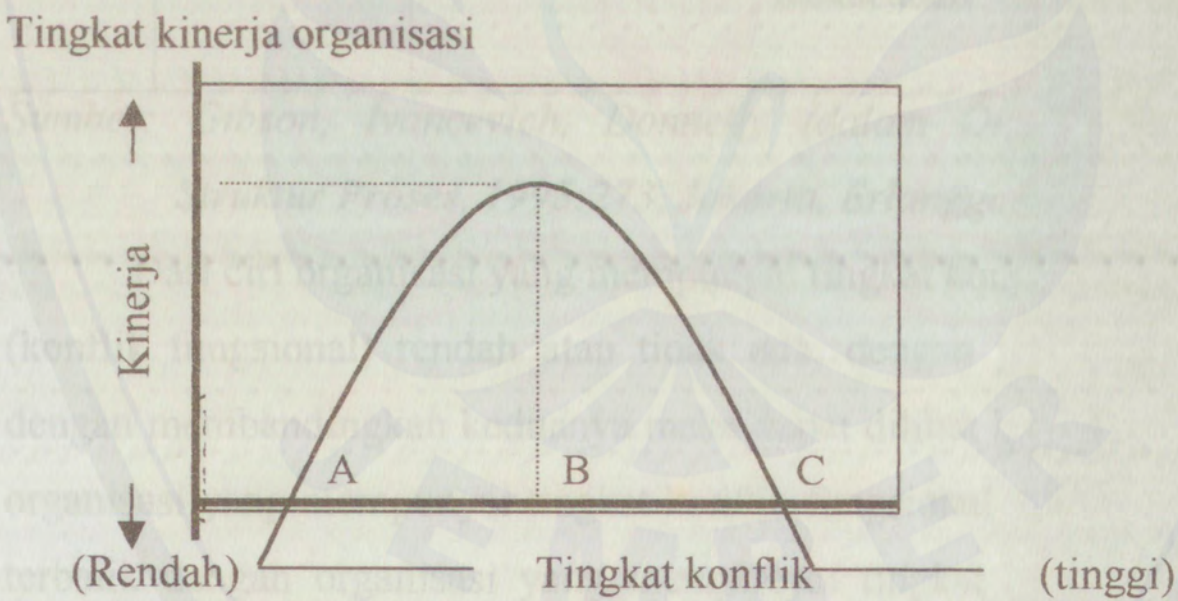
Konflik fungsional dapat berfungsi atau bermanfaat bagi organisasi bila konflik antar kelompok (konflik fungsional) tersebut berada pada tingkat optimal, dan organisasi yang mempunyai konflik fungsional pada

tingkat tersebut mempunyai karakteristik yaitu: pergerakan positif menuju tujuan, inovasi dan perubahan, mencari pemecahan masalah, kreativitas dan cepat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Sedangkan pada organisasi yang mempunyai tingkat konflik fungsional yang rendah atau tidak ada, mempunyai karakteristik yaitu: lamban beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, sedikit perubahan, sedikit stimulasi gagasan, apatis dan stagnasi.

Hal tersebut di atas dapat dilihat dari kurva antara konflik antar kelompok dan kinerja organisasi menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly sebagai berikut:

Gambar 5:

HUBUNGAN PROPORSIONAL ANTARA KONFLIK ANTAR KELOMPOK DAN KINERJA ORGANISASIONAL



Situasi	Tingkat konflik antar kelompok	Kemungkinan dampak pada organisasi	Organisasi dicirikan oleh	Tingkat kinerja organisasi
			Adaptasi yang lambat terhadap perubahan lingkungan	

A	Rendah atau Tidak Ada	Tidak Fungsional	Sedikit perubahan Sedikit stimulasi gagasan Apatis Stagnasi	Rendah
B	Optimal	Berfungsi	Pergerakan positif ke arah tujuan Inovasi dan perubahan Mencari pemecahan masalah Kreativitas dan adaptasi yang cepat terhadap perubahan	Tinggi
C	Tinggi	Tidak berfungsi	Gangguan Kesulitan kegiatan Kesulitan koordinasi Kekacauan	Rendah

Sumber: Gibson, Ivancevich, Donnelly (dalam Organisasi Perilaku Struktur Proses, 1995:273, Jakarta, Erlangga)

Dari ciri organisasi yang mempunyai tingkat konflik antar kelompok (konflik fungsional) rendah atau tidak ada, dengan yang optimal serta dengan membandingkan keduanya maka dapat dilihat bahwa karakteristik organisasi yang mempunyai tingkat konflik fungsional rendah berbanding terbalik dengan organisasi yang mempunyai tingkat konflik fungsional yang optimal. Dengan mengacu pada konsep yang dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, Donnelly maka penulis menggunakan empat karakteristik dari organisasi yang mempunyai tingkat konflik fungsional optimal sebagai indikator dalam mengkaji konflik fungsional pada RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi

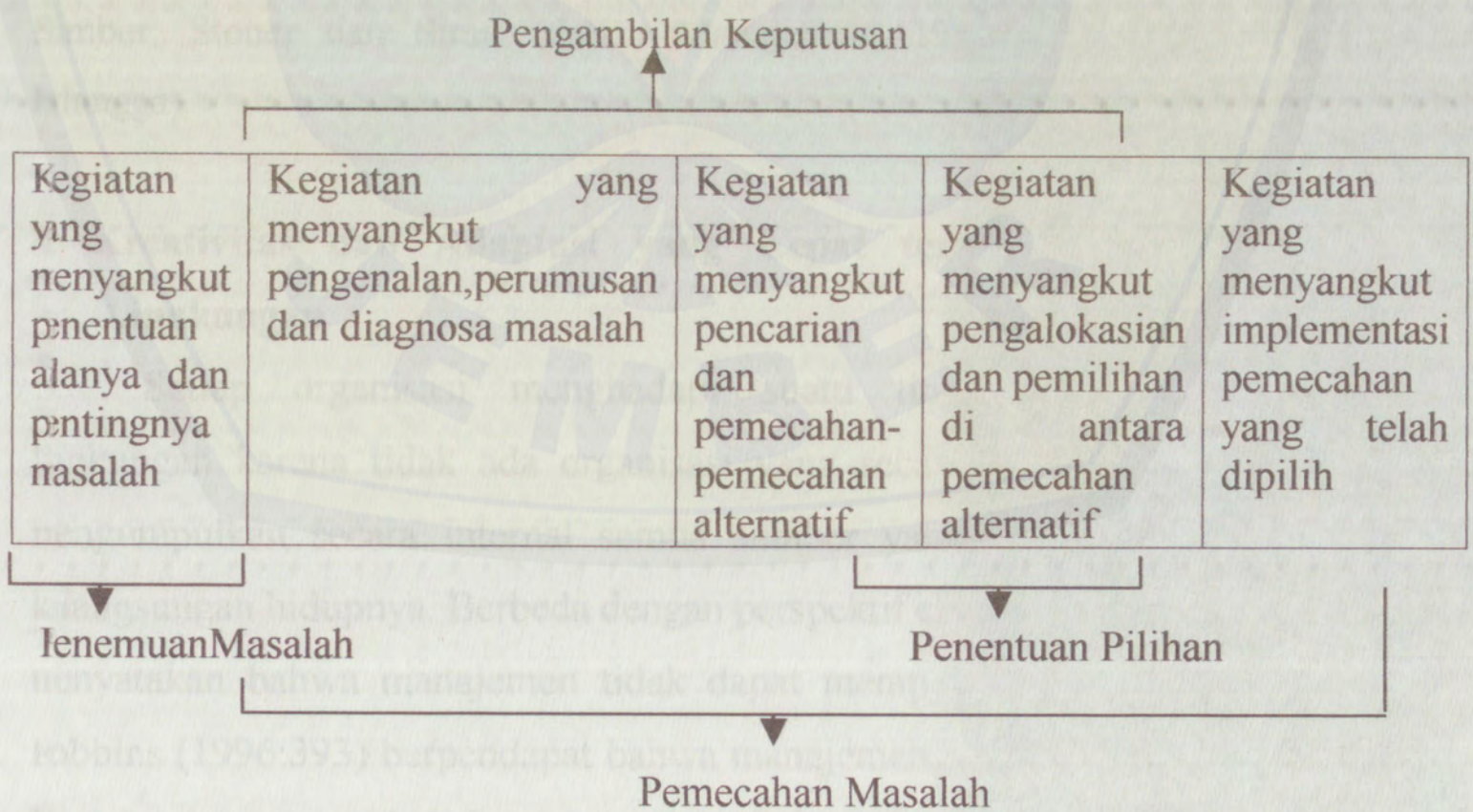
perubahan. Pada hakekatnya pilihan perubahan yang dapat dilakukan oleh agen perubahan dapat dikelompokkan dalam empat kategori yaitu: struktur, teknologi, setting fisik, dan orang.

Jadi semua inovasi menyangkut perubahan tetapi tidak semua perubahan harus mencakup gagasan baru atau mendorong ke suatu perbaikan yang mencolok. Inovasi dalam organisasi dapat berkisar kepada perbaikan *inkremental* (sedikit demi sedikit) yang kecil, sampai ke terobosan radikal

3 Mencari pemecahan masalah

Para manajer harus memecahkan masalah dan mengambil keputusan. Jenis-jenis masalah dan kondisi pemecahannya berbeda-beda, karena itu pendekatan-pendekatan tentang pengambilan keputusan harus disesuaikan dengan keadaan tertentu. Hal tersebut sesuai dengan pendapat George P. Huber yang dikutip oleh Stoner dan Sirait (1996:173) dalam bagan sebagai berikut:

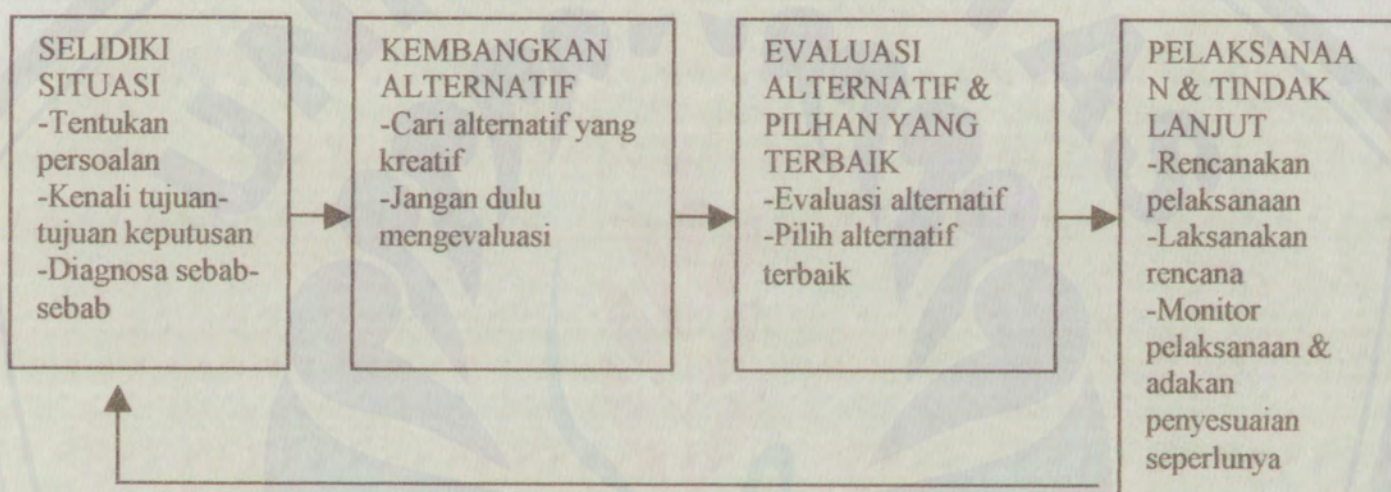
Cambar 6: Bagan Pendekatan Pengambilan Keputusan:



Sumber: Stoner dan Sirait (dalam Manajemen; 1996:173, Jakarta, PT Erlangga)

Menurut **Stoner** dan **Sirait** (1996:185-186) dalam pemecahan masalah, tidak adanya suatu pendekatan terhadap pengambilan keputusan yang dapat menjamin seorang manajer melakukan pendekatan yang benar, tetapi seorang manajer yang menggunakan suatu pendekatan yang rasional, cakap dan sistemik akan lebih mungkin daripada manajer lain dalam menghasilkan pemecahan yang berkualitas tinggi atas masalah yang mereka hadapi. Hal tersebut digambarkan dalam model proses pendekatan yang rasional dalam proses pemecahan masalah sebagai berikut:

Gambar 7: **Proses pemecahan masalah yang rasional:**



Sumber: Stoner dan Sirait (dalam Manajemen; 1996:186, Jakarta, PT Erlangga)

4. Kreativitas dan Adaptasi yang Cepat terhadap Perubahan Lingkungan

Setiap organisasi menghadapi suatu tingkat ketidakpastian lingkungan karena tidak ada organisasi yang secara sempurna mampu mengumpulkan secara internal semua sumber yang dibutuhkan untuk kelangsungan hidupnya. Berbeda dengan perspektif ekologi-populasi, yang menyatakan bahwa manajemen tidak dapat mempengaruhi lingkungan, Robbins (1996:393) berpendapat bahwa manajemen tidak selalu impoten. Manajer mempunyai kebebasan menguasai strategi yang dia pilih dan cara yang digunakan untuk mendistribusikan sumber daya organisasi. Di

samping itu organisasi yang besar dan kuat jelas mempunyai cara untuk membentuk elemen penting di lingkungan mereka.

Menurut Robbins (1996:412) pada dasarnya ada dua pendekatan bagi manajemen terhadap perubahan lingkungan:

Pendekatan pertama adalah menyesuaikan dan mengubah kegiatan agar sesuai dengan lingkungannya. Pendekatan ini adalah pendekatan internal dan termasuk di dalamnya adalah: mengubah domain, merekrut eksekutif dan spesialis teknis yang mempunyai hubungan dengan lingkungan, mengamati lingkungan untuk mengantisipasi perubahan, menyangga pusat kegiatan, melunakkan fluktuasi permintaan, melakukan rationing produk dan jasa, serta penyebaran geografis. Pendekatan kedua adalah mengubah lingkungan agar lebih sesuai dengan kemampuan organisasi. Ini disebut sebagai strategi eksternal seperti misalnya: periklanan, membuat kontrak dengan para pemasok atau pelanggan, meng-coopt individu atau organisasi melalui penyerapan, melakukan lobi untuk memperoleh hasil yang menguntungkan.

1.4.2 Konsep Produktivitas Organisasi

Manusia menyadari bahwa banyak faktor di dalam dirinya yang harus mendapatkan perhatian atau diperhitungkan agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara berdaya guna dan berhasil guna. Dengan kata lain manusia sebagai tenaga kerja menyadari, bahwa perhatian dan perlakuan secara manusiawi terhadap dirinya sangat besar pengaruhnya terhadap perwujudan pekerjaan yang dapat meningkatkan produktivitas baik pada segi kuantitasnya maupun pada segi kualitasnya.

Dalam membahas produktivitas di dalam organisasi, dibedakan menjadi tiga jenis produktivitas menurut Sondang P. Siagian yaitu:

1. Produktivitas dikaitkan dengan waktu;
2. Produktivitas dikaitkan dengan sumber daya insani;
3. Produktivitas dan sarana serta prasarana kerja.

Untuk itu dalam membahas tentang produktivitas harus jelas batasannya.

Dalam hal ini peneliti ingin membahas produktivitas dalam hubungannya dengan sumber daya insani yang banyak mempengaruhi produktivitas instansi atau organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (1983:154-155) sebagai berikut:

“Sebagai mana dengan pembahasan tentang seluruh asas-asas administrasi dan manajemen membahas produktivitas dan usaha-usaha meningkatkannya tidak mungkin dilepaskan dari pembahasan produktivitas unsur manusianya. Bahkan sesungguhnya tidak ada produktivitas organisasi tanpa produktivitas manusia, kecuali mungkin dalam kegiatan yang sudah sepenuhnya mempergunakan mesin-mesin yang melibatkan manusia secara amat terbatas, misalnya untuk menghidupkan dan mengawasi jalannya mesin-mesin yang digunakan”.

Sedangkan Siagian juga memberikan pengertian tentang produktivitas sebagai berikut:

“Kemampuan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan keluaran yang optimal dan bahkan kalau mungkin yang maksimal”.

Dengan demikian untuk mencapai produktivitas organisasi yang optimal, maka dari organisasi tersebut harus ditetapkan adanya volume dan beban kerja dari masing-masing unit kerja tersebut yang akan dilaksanakan oleh seluruh pegawai yang ada di dalam instansi.

Sehingga organisasi sebagai proses kerjasama di dalamnya terdapat struktur yang di dalamnya merupakan wadah yang disebut aspek statis. Struktur sebagai wadah menghimpun sejumlah pegawai untuk melaksanakan kerjasama. Struktur memuat unit-unit kerja sebagai pengelompokan tugas-tugas atau pekerjaan-pekerjaan sejenis, dengan penjenjangan masing-masing dari yang terendah sampai yang tertinggi. Setiap unit kerja itu memiliki volume dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai tujuan organisasi.

Setiap pegawai di lingkungan organisasi tersebut berkewajiban melaksanakan volume dan beban kerja yang dipercayakan kepadanya secara berdaya guna dan berhasil guna. Hasil yang dicapai oleh setiap pegawai itu menggambarkan tingkat produktivitas kerja masing-masing, yang ikut menyumbang bagi produktivitas unit kerjanya.

Sedangkan menurut Syamsi (1994:69) definisi dari produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

Produktivitas kerja adalah efektivitas jam kerja dibagi dengan standard jam kerja kantor dikalikan 100%. Dengan kata lain rumusnya sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas kerja} = \frac{\text{efektivitas jam kerja}}{\text{standard jam kerja}} \times 100\%$$

Mengingat organisasi adalah unit-unit yang terencana, dibentuk dengan sengaja untuk mencapai tujuan tertentu sebagai mana yang dikemukakan oleh Etzioni (R. M. Steers; 1985:14), karena itu banyak organisasi kerja yang tugas pokoknya memberikan pelayanan kepada masyarakat yang sulit diukur produktivitasnya dari segi perhitungan masukan (input) dan keluaran (output) organisasi kerja di bidang pelayanan masyarakat itu berkenaan faktor-faktor manusiawi (human faktor) yang nilai ekonomisnya sulit diukur.

Sedangkan pengertian produktivitas menurut Robbins (1996:24) adalah sebagai berikut:

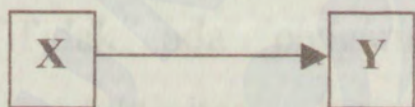
Produktivitas adalah suatu ukuran kinerja yang mencakup keefektifan dan efisiensi. Jadi suatu organisasi adalah produktif jika organisasi itu mencapainya dengan mentransfer masukan-masukan ke keluaran-keluaran pada biaya rendah. Seperti uraian di atas, produktivitas menyiratkan suatu kepedulian baik akan keefektifan maupun efisiensi.

Dari pendapat tersebut di atas, jelas bahwa efektivitas dan efisiensi dapat digunakan untuk mengukur produktivitas kerja pegawai. Efektivitas berasal dari kata efektif yang menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti dapat membawa hasil atau berhasil guna. Sedangkan dalam konteks

perilaku organisasi merupakan hubungan optimal antara produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan. Sedangkan pengertian efisien menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah kemampuan menjalankan tugas dengan baik dan tepat (dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga, biaya).

1.5 Model Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan model penelitian yang menunjukkan hubungan antara satu variabel pengaruh dan satu variabel terpengaruh dengan model sebagai berikut :



Dimana :

X = variabel konflik fungsional RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi

Y = variabel produktivitas kerja pegawai RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi

1.6 Hipotesis

Hipotesis adalah sarana penelitian ilmiah yang penting dan tidak bisa ditinggalkan, karena pada dasarnya hipotesis merupakan instrumen kerja dari teori. Ada beberapa pengertian hipotesis, antara lain oleh **Sudjana** (1992:219) menyatakan bahwa, "Hipotesis adalah asumsi atau dugaan mengenai sesuatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal itu yang sering dituntut untuk melakukan pengecekannya". Kemudian **Umar** (1998 :62) menyebutkan, "Hipotesis merupakan anggapan sementara tentang suatu fenomena tertentu yang akan diteliti". Kedua pendapat tersebut menegaskan bahwa hipotesis merupakan perangkat yang diperlukan peneliti untuk membuktikan kebenaran, caranya menerangkan fenomena melalui suatu pengujian secara terkontrol. Selain itu hipotesis juga merupakan dugaan sementara mengenai adanya suatu kemungkinan yang mungkin benar dan mungkin salah. Setelah diuji, hipotesis mungkin ditolak

1. Gerakan Positif ke Arah Tujuan

Tujuan organisasi adalah suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan dimana organisasi bermaksud untuk merealisasikan dan sebagian pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang di mana organisasi sebagai kolektifitas mencoba untuk menimbulkannya.

Dari definisi di atas gerakan positif ke arah tujuan dapat diukur dengan item-item sebagai berikut:

1. Konsep pemikiran atau rencana strategis
2. Pertentangan dalam memberikan konsep pemikiran
3. Prosedur yang jelas dalam memberikan konsep pemikiran
4. Tata kerja atau pembagian kerja yang jelas

2. Inovasi dan Perubahan

Inovasi adalah suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau jasa sedangkan perubahan adalah membuat sesuatu menjadi lain.

Dari pengertian di atas, indikator inovasi dan perubahan dapat diukur melalui item-item sebagai berikut:

1. Mencari metode baru
2. Mencari gagasan baru
3. Perubahan baik cara, metode atau teknologi

3. Mencari Pemecahan Masalah

Dapat diukur dengan item-item sebagai berikut yang merupakan proses yang rasional dalam pemecahan masalah:

1. Identifikasi atau diagnosa masalah
2. Mencari alternatif pemecahan masalah
3. Memilih pemecahan masalah yang tuntas
4. Pelaksanaan pemecahan masalah

Pada 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 di atas maka dalam penelitian ini populasi sasarnya adalah seluruh pegawai RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi yang berjumlah 238 orang. Sedangkan populasi samplingnya adalah yang mengikuti rapat koordinasi yaitu: pejabat struktural, pejabat fungsional, kepala instansi, dan kepala ruangan, yang semuanya berjumlah 43 orang.

Dalam penelitian ini populasi sampling diambil orang-orang atau pegawai yang mengikuti rapat koordinasi dengan alasan konflik fungsional merupakan konflik yang terjadi di bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Jadi, penanganan konflik fungsional berhubungan dengan kepemimpinan.

Yang menjadi populasi sampling terdiri dari: 2 Kepala Sub Bagian, 6 Kepala Urusan, 2 Kepala Seksi, 4 Kepala Sub Seksi, 5 Kepala Staf Medik Fungsional, 11 Kepala Instansi, 11 Kepala Ruangan, 2 Kepala Unit Perawatan Fungsional, yang keseluruhan berjumlah 43 orang.

1.8.2 Teknik 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 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 di atas maka penulis mengambil sampel sebanyak 30 orang dengan menggunakan teknik Proportionate Stratified Random Sampling. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

BAB II

DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER**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 RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi Kabupaten Blitar yang selanjutnya disebut RSUD Ngudi Waluyo.

Dengan memperlihatkan deskripsi lokasi penelitian akan membantu peneliti dalam memahami situasi, kondisi, tugas pokok, fungsi, sususunan organisasi, dan uraian tugas RSUD Ngudi Waluyo.

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 rumah sakit. Data sekunder yang diperoleh selanjutnya dapat dijadikan sebagai pembanding bagi data primer yang diperoleh setelah melakukan penelitian.

2.2 Sejarah Singkat RSUD Ngudi Waluyo

RSUD Ngudi Waluyo adalah Rumah Sakit Unit (Swadana) Daerah terletak di Kelurahan Beru – Kecamatan Wlingi – Kabupaten Blitar. Merupakan Rumah Sakit Umum milik pemerintah Kabupaten Blitar sebagai Rumah Sakit Unit Swadana. Menempati sebidang tanah seluas 40000 m², dengan luas bangunan seluruhnya 7124,92 m², yang dibangun secara bertahap sejak Tahun Anggaran 1981/1982.

Awal masa kemerdekaan, RSUD Ngudi Waluyo Wlingi sudah menjalankan operasional pelayanan kesehatan, setingkat balai pengobatan (sebagaimana layaknya Puskesmas saat ini) tanpa pelayanan rawat inap. Baru pada awal tahun 1950-an, pastinya tidak jelas, RSUD Ngudi Waluyo Wlingi menjadi Rumah Sakit Umum dengan pelayanan rawat jalan dan rawat inap,

status milik Pemerintah Kabupaten Blitar, dengan RSUD Wlingi (menempati gedung lama di Jl. A. Yani Wlingi).

Secara fisik bangunan lama dipandang sudah tidak memenuhi persyaratan sebagai gantinya membangun secara bertahap gedung baru diatas tanah milik Pemerintah Kabupaten Blitar (lokasi baru) dengan status hak pakai, dimulai sejak Tahun Anggaran 1981/1982 secara berlanjut. Peresmian pemakaian gedung baru oleh Menteri Kesehatan RI pada tanggal 13 April 1984, sekaligus pengesahan nama menjadi RSUD Ngudi Waluyo Wlingi, sedang gedung lama dan tanah dikembalikan kepada Pemerintah Kabupaten Blitar.

Secara de jure ditetapkan sebagai Rumah Sakit Umum Tipe C berdasarkan instruksi Gubernur Kdh Tingkat I Jawa Timur Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor: 303/Menkes/SK/ IV/1987 tanggal 30 April 1987 ditetapkan sebagai Rumah sakit Unit Swadana berdasarkan Peraturan Daerah Blitar Nomor : 3 tahun 1993 dan ditindak lanjuti SK Bupati Blitar No. 33 tahun 1993 tentang: Pelaksanaan Uji Coba RSUD Ngudi Waluyo Wlingi sebagai Unit Swadana. Diperbarui dengan SK Bupati Blitar dengan No. 808 tahun 1996, dan diperbarui untuk kedua kalinya dengan SK Bupati Blitar No. 547 tahun 1997 tanggal 27 Agustus 1997.

Disetujui sebagai Unit Swadana oleh Menteri Dalam Negeri berdasarkan SK Mendagri No. 445/867/PUOD. Selanjutnya ditetapkan sebagai Rumah Sakit Unit Swadana berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri RI No. 445.35-028 tanggal 9 Januari 1998.

Sesuai dengan tujuan Rumah Sakit swadana yaitu meningkatkan mutu pelayanan, pemanfaatan sumber daya yang efektif, serta kemandirian Rumah Sakit, maka RSUD Ngudi Waluyo telah mengupayakan berbagai program dan kegiatan antara lain:

1. Peningkatan Sumber Daya Manusia
2. Perbaikan mutu pelayanan
3. Perbaikan manajemen umum dan keuangan

4. Secara bertahap meremajakan dan meningkatkan kemampuan peralatan kedokteran/medis
5. Mengembangkan sistem informasi manajemen

2.3 Kedudukan, Tugas, dan Fungsi RSUD Ngudi Waluyo

2.3.1 Kedudukan RSUD Ngudi Waluyo

Kedudukan RSUD Ngudi Waluyo adalah sebagai Unit Pelaksana Teknis Dinas Kesehatan Daerah, dipimpin oleh seorang Kepala Direktur yang secara teknis bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Kesehatan Daerah dan secara teknis operasional kepada Kepala Daerah.

2.3.2 Tugas RSUD Ngudi Waluyo

Tugas RSUD adalah melaksanakan upaya kesehatan yang berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan upaya penyembuhan, pemulihan yang dilaksanakan secara serasi, terpadu dengan upaya peningkatan serta pencegahan dan melaksanakan upaya rujukan.

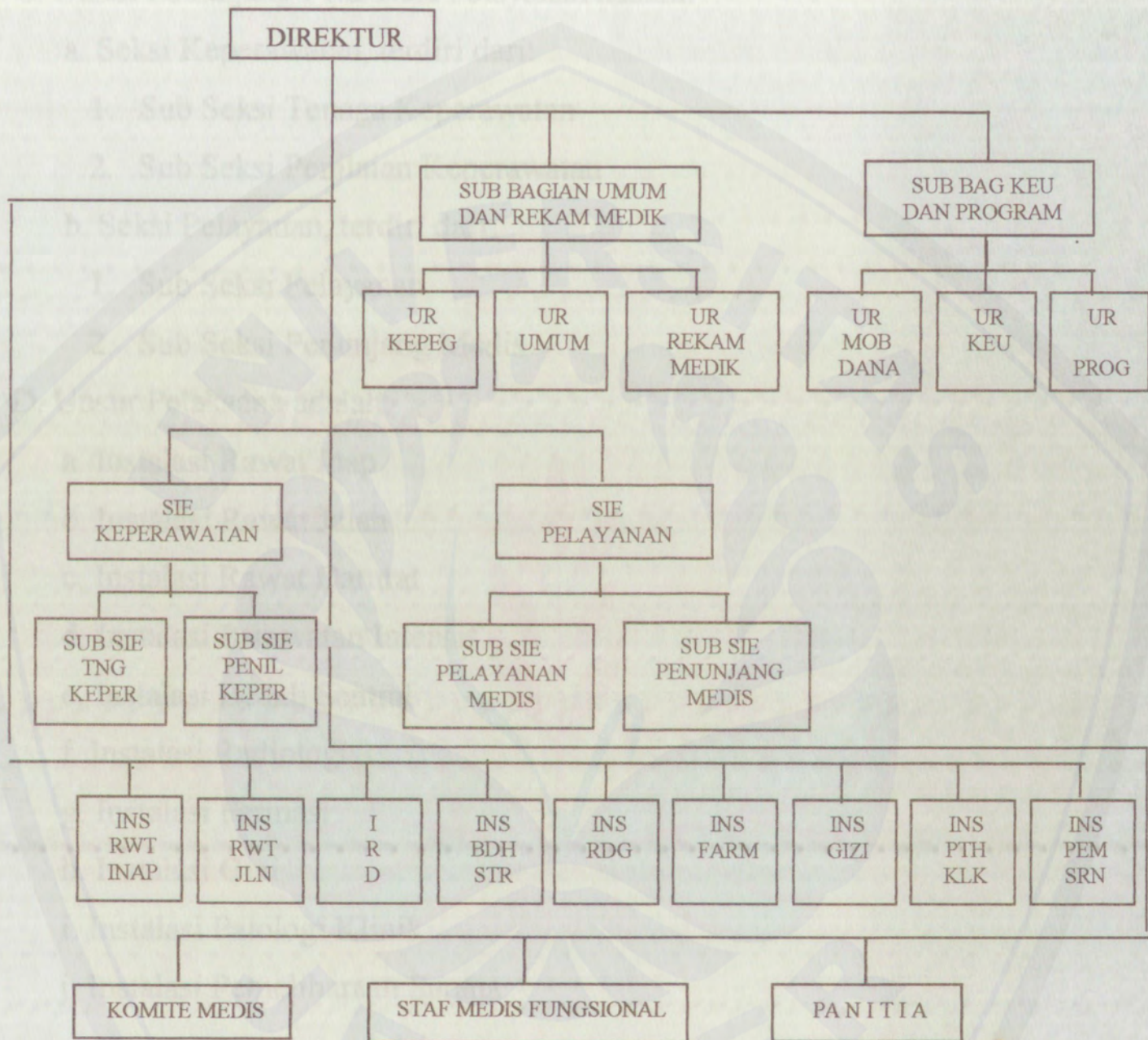
2.3.3 Fungsi RSUD Ngudi Waluyo

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud diatas RSUD mempunyai fungsi:

1. Penyelenggaraan Pelayanan Medis
2. Penyelenggaraan Pelayanan Penunjang Medis dan Non Medis
3. Penyelenggaraan Pelayanan dan Asuhan Keperawatan
4. Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan
5. Penyelenggaraan Pelatihan dan Pengembangan
6. Penyelenggaraan Administrasi Umum dan Keuangan.

2.4 Susunan Organisasi RSUD Ngudi Waluyo

b. Sesuai dengan kedudukan dan untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut diatas diperlukan susunan organisasi. Adapun bagan susunan organisasi tersebut adalah:



2.4.1 Penjelasan Bagan Susunan Organisasi RSUD Ngudi Waluyo

A. Pemimpin adalah Direktur

B. Sub Bagian Pembantu Pimpinan adalah:

a. Sub Bagian Umum dan Rekam Medik, terdiri dari:

1. Urusan Kepegawaian
2. Urusan Umum

2.4.2 3. Urusan Rekam Medik

b. Sub Bagian Keuangan dan Program, terdiri dari:

1. Urusan Mobilisasi Dana
2. Urusan Keuangan
3. Urusan Program

C. Unsur Penunjang Pelaksana Pelayanan adalah:

a. Seksi Keperawatan, terdiri dari:

1. Sub Seksi Tenaga Keperawatan
2. Sub Seksi Penilaian Keperawatan

b. Seksi Pelayanan, terdiri dari:

1. Sub Seksi Pelayanan
2. Sub Seksi Penunjang Medis

D. Unsur Pelaksana adalah:

- a. Instalasi Rawat Inap
- b. Instalasi Rawat Jalan
- c. Instalasi Rawat Darurat
- d. Instalasi Perawatan Intensif
- e. Instalasi Bedah Sentral
- f. Instalasi Radiologi
- g. Instalasi Farmasi
- h. Instalasi Gizi
- i. Instalasi Patologi Klinik
- j. Instalasi Pemeliharaan Sarana

E. Komite Medik

F. Staf Medik Fungsional

G. Panitia

b. Sub Bagian Keuangan dan Program

2.4.2 Uraian Tugas

Adapun uraian tugas pegawai sebagaimana struktur organisasi diatas adalah sebagai berikut :

A. Direktur

Tugasnya adalah memimpin, menyusun kebijaksanaan, membina, mengkoordinasikan, dan mengawasi serta melakukan pengendalian terhadap pelaksanaan tugas Rumah Sakit Umum Daerah sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

B. Sub Bagian

a. Sub Bagian Umum dan Rekam Medik

Tugasnya adalah melaksanakan ketatausahaan yang meliputi tata usaha kepegawaian, perlengkapan kantor, surat-menyurat, kearsipan, dan urusan rumah tangga serta rekam medis peraturan perundangan dan humas perpustakaan serta pelaporan.

Urusan umum dan rekam medik terdiri dari:

1. Urusan Umum

Tugasnya adalah: melaksanakan kegiatan rumah tangga dan perlengkapan kantor; menyiapkan data untuk menyusun peraturan perundangan; melaksanakan pengelolaan surat-menyurat, pemberian tanda jasa; melaksanakan keprotokolan, kehumasan dan perjalanan dinas; melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Rekam Medik sesuai dengan bidang tugasnya.

2. Urusan Rekam Medik

Tugasnya adalah: menghimpun, memelihara, dan mensistematisasikan catatan medik Rumah Sakit; melakukan kegiatan rekam medik; menyajikan informasi rekam medik bagi yang membutuhkan; melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Rekam Medik sesuai dengan bidang tugasnya.

b. Sub Bagian Keuangan dan Program

Tugasnya adalah: menyiapkan bahan dan mengkoordinasikan kebutuhan pelayanan medis pada instalasi rawat inap, jalan, darurat, perawatan intensif, bedah sentral, dan rehabilitasi medik; melaksanakan pemantauan dan pengawasan kegiatan pelayanan medis; melakukan pemantauan dan pengawasan penerimaan dan pemulangan pasien; melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Seksi Pelayanan sesuai dengan bidang tugasnya.

2. Sub Seksi Penunjang Medis

Tugasnya adalah: melaksanakan pemantauan dan pengawasan penggunaan fasilitas kesehatan; melaksanakan pengawasan dan penilaian pelayanan pada pasien; melaksanakan pemantauan terhadap kegiatan penunjang medis; melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Seksi Pelayanan sesuai dengan bidang tugasnya.

D. Instalasi-instalasi

Merupakan penyelenggara pelayanan medis dan keperawatan, pelayanan penunjang, kegiatan pendidikan, pelatihan, penelitian dan pengembangan yang terdiri dari:

a. Instalasi Rawat Inap

Tugasnya menyediakan semua fasilitas dan kebutuhan untuk menyelenggarakan kegiatan bagi pasien rawat inap.

b. Instalasi Rawat Jalan

Tugasnya menyediakan fasilitas dan kebutuhan untuk menyelenggarakan kegiatan bagi pasien Rawat Jalan.

c. Instalasi Rawat Darurat

Tugasnya menyediakan fasilitas dan kebutuhan untuk menyelenggarakan kegiatan bagi pasien Rawat Darurat.

d. Instalasi Perawatan Intensif

Tugasnya menyediakan fasilitas dan kebutuhan untuk menyelenggarakan kegiatan perawatan intensif.

G. Staf Medis Fungsional

Tugasnya adalah melaksanakan diagnosis, pengobatan, pencegahan akibat penyakit, peningkatan dan pemulihan kesehatan, pendidikan dan pelatihan serta penelitian dan pengembangan.

2.5 Sarana Ketenagaan (Kepegawaian)

Pegawai adalah unsur utama dalam organisasi yang mempunyai peranan yang sangat penting, sehingga semua unsur yang ada dalam organisasi tidak akan berfungsi bila tidak ditangani oleh pegawai. Oleh karena itu perlu untuk mengetahui keadaan pegawai di RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi.

Keadaan pegawai ini dapat penulis jelaskan berdasarkan jabatannya dalam rumah sakit yang dibagi atas tenaga tetap (PNS) dan tenaga latihan kerja dan *part timer*, yang dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 6: Keadaan Pegawai Tetap (PNS) Berdasarkan Jabatannya

JABATAN	JUMLAH	PERSEN
1. Medis:		
a. Dokter Ahli Penyakit Dalam	2 orang	
b. Dokter Ahli Bedah	1 orang	
c. Dokter Ahli Penyakit Anak	2 orang	
d. Dokter Ahli Kebidanan dan Kandungan	2 orang	
e. Dokter Ahli Mata	1 orang	
f. Dokter Ahli Fisioteraphy	1 orang	
g. Dokter Ahli Radiologi	1 orang	
h. Dokter Ahli Neurologi	1 orang	
i. Dokter Ahli Phatologi Klinik	1 orang	
j. Dokter Ahli Paru	1 orang	
k. Dokter Ahli THT	1 orang	
l. Dokter Gigi	2 orang	
m. Dokter Umum	4 orang	
Jumlah	: 20 orang	8,4

Tersedia poloklinik penyakit dan ruang rawat inap bagi penyakit dalam yang dilayani oleh dua dokter spesialis penyakit dalam dan dibantu satu dokter umum.

Pelayanan poloklinik penyakit dalam setiap hari kerja. Pelayanan canggih penunjang adalah monitoring + Electro Cardio Graph (ECG), Treadmill test, Spirometri. Kemampuan yang dimiliki adalah perawatan penyakit dalam, penanganan intensif penderita penyakit jantung koroner (ICCU), treadmill test berguna untuk mengukur kemampuan jantung, spirometri berguna untuk mengukur kemampuan paru-paru.

2. Unit Pelayanan Fungsional Penyakit Anak

Tersedia poliklinik anak dan ruang rawat inap anak, yang dilayani dua orang dokter spesialis anak dan seorang dokter umum (asisten dokter ahli). Hari buka poliklinik setiap hari kerja. Juga tersedia ruang rawat inap bayi baru lahir yang memerlukan perawatan/pelayanan kesehatan dengan fasilitas antara lain: Suction Pump, Nebulezer, Incubator, dll.

3. Pelayanan Fungsional Kebidanan dan Kandungan

Tersedia poliklinik kebidanan dan penyakit kandungan, keluarga berencana dan ruang rawat inap kebidanan dan penyakit kandungan, yang dilayani dua orang dokter ahli kebidanan dan penyakit kandungan dibantu seorang dokter umum (asisten dokter ahli). Hari buka poliklinik setiap hari kerja. Pelayanan yang mampu dilaksanakan antara lain pelayanan kontrasepsi mantap, operasi obstetri, dan gynekologi. Alat canggih yang dimiliki antara lain: pesawat Ultra SonoGraphi yaitu sebuah alat yang digunakan untuk mengetahui keadaan janin, tumor-tumor kandungan.

4. Unit Pelayanan Fungsional Bedah

Tersedia poliklinik bedah dan ruang rawat inap bedah yang dilayani oleh seorang dokter ahli bedah dibantu seorang dokter umum (asisten dokter ahli). Hari buka poliklinik bedah setiap hari kerja. Pelayanan canggih berupa instalasi operasi yang terdiri dari dua unit kamar operasi yang dapat melayani operasi kecil, sedang, besar.

5. Pelayanan Kesehatan THT

Poliklinik telinga, hidung, dan tenggorokan (THT) buka setiap hari kerja, yang dilayani oleh seorang dokter spesialis THT, yang melayani penderita penyakit telinga, hidung, dan tenggorokan juga tindakan operasi.

6. Pelayanan Kesehatan Mata

Poklinik mata buka setiap hari yang dilayani oleh seorang dokter spesialis mata, buka setiap hari kerja. Kemampuan yang dimiliki adalah pemeriksaan, pengobatan, dan tindakan operasi.

7. Pelayanan Rehabilitasi Medik

Pelayanan rehabilitasi medik dilayani oleh seorang dokter spesialis rehabilitasi medik dibantu oleh seorang ahli madya rehabilitasi medik untuk pelayanan tindakan dan konsultasi, buka setiap hari kerja. Fasilitas yang dimiliki adalah Electical Traksi Automatic, satu lampu inframerah, satu paradiance, satu alat untuk latihan bahu dan tangan. Kemampuan yang dimiliki adalah penyembuhan nyeri pinggang, nyeri leher, nyeri tengkuk, dsb; pengobatan latihan kekakuan sendi; pengobatan nyeri otot; bermacam-macam latihan fisioterapi untuk lumpuh sebelah, akibat tekanan darah tinggi, gula darah, dsb; merangsang/mobilisasi pada kelumpuhan otot akibat kerusakan saraf tepi.

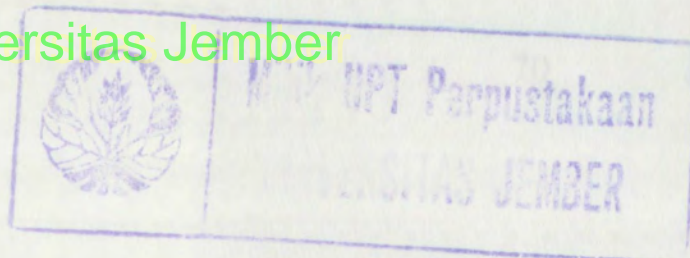
8. Pelayanan Fungsional Saraf

Tersedia poliklinik saraf yang buka setiap hari kerja dan fasilitas rawat inap. Dilayani seorang dokter spesialis saraf.

2.7 Fasilitas Pelayanan Penunjang Medis

1. Instalasi Radiologi

Pelayanan radiologi atau photo rontgen dilayani oleh seorang dokter spesialis radiologi dibantu oleh seorang ahli madya radiologi, buka selama dua belas jam serta setiap saat diperlukan. Memiliki enam unit pesawat antara lain: satu unit rontgen photo gigi, satu unit rontgen photo 500 MA, satu unit rontgen photo mobile 80 MA, satu unit rontgen photo 100 MA,



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 sering kali dipakai dalam penelitian menurut Sudjana (1996:14) ialah tabel atau daftar dan grafik atau diagram. Berdasarkan pendapat tersebut maka data-data yang telah terkumpul dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel dan diagram.

Dalam penelitian ini, terdapat dua variabel yang mendasari kerangka analisis penelitian, yaitu:

1. Variabel Bebas (X), yaitu Konflik Fungsional di RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi
2. Variabel Terikat (Y), yaitu Produktivitas Kerja Pegawai di RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi

3.2 Variabel Bebas (X), yaitu Konflik Fungsional di RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi

Variabel Bebas (X), yaitu Konflik Fungsional di RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi meliputi indikator-indikator:

1. Gerakan Positif ke Arah Tujuan
2. Inovasi dan Perubahan
3. Mencari Pemecahan Masalah
4. Kreativitas dan Adaptasi yang Cepat Terhadap Perubahan

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.

3.2.2 Nilai Tertinggi – Nilai Terendah

Jumlah Kelas

(Hadi, 1984:212)

Rumus di atas digunakan untuk mengetahui kategori tinggi, sedang dan rendah dari total skor jawaban responden untuk indikator Gerakan Positif ke Arah Tujuan.

Tabel 9 : Frekuensi Kategori Jawaban Responden terhadap Indikator Gerakan Positif ke Arah tujuan

Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentase
4 - 6	2	Rendah	6,7
7 - 9	8	Sedang	26,7
10 - 12	20	tinggi	66,6

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Tabel frekuensi kategori jawaban di atas menunjukkan bahwa dari 30 orang responden yang diteliti, 20 orang responden (66,6 %) menunjukkan bahwa konflik fungsional yang ditunjukkan dengan adanya Gerakan positif ke Arah Tujuan tergolong tinggi, 8 orang responden (26,7%) tergolong rendah, dan hanya 2 orang responden tergolong rendah.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada diagram pie berikut ini:

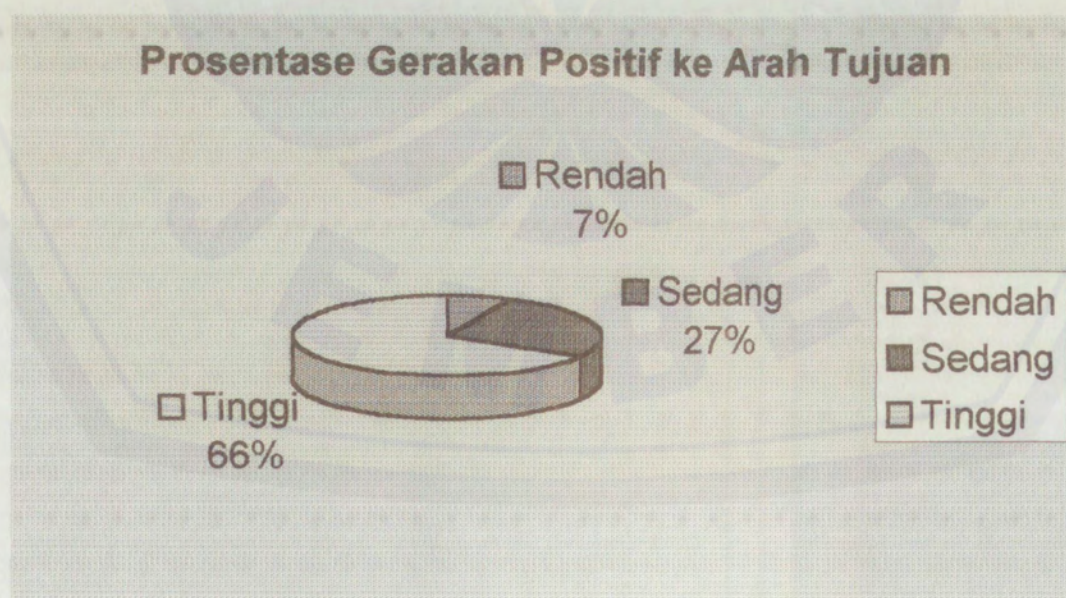


Diagram 1: Prosentase Gerakan Positif ke Arah Tujuan

Tabel 10 : Data Total Skor Jawaban Responden terhadap Indikator Inovasi dan Perubahan

NO	Item			Total Skor
	1	2	3	
1	2	2	2	6
2	3	3	3	9
3	3	3	3	9
4	3	3	3	9
5	3	3	3	9
6	3	2	3	8
7	2	1	2	5
8	3	3	3	9
9	2	2	2	6
10	3	3	2	8
11	2	3	3	8
12	3	3	3	9
13	3	3	3	9
14	3	3	3	9
15	3	2	2	7
16	2	2	1	5
17	2	3	2	8
18	2	2	3	7
19	2	2	2	6
20	2	3	2	8
21	3	3	3	9
22	3	3	3	9
23	3	2	3	8
24	2	2	3	7
25	3	3	3	9
26	3	2	2	7
27	3	3	2	8
28	2	3	3	8
29	3	3	3	9
30	3	2	2	7

Sumber : data diolah tahun 2001

1. Identifikasi atau diagnosis masalah
2. Mencari alternatif pemecahan masalah
3. Memilih pemecahan masalah yang terbaik
4. Pelaksanaan pemecahan masalah

Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item indikator mencari pemecahan masalah akan penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 12 : Data Total Skor Jawaban responden Terhadap Indikator Mencari Pemecahan Masalah

NO	Item				Total Skor
	1	2	3	4	
1	2	1	2	1	6
2	3	2	3	2	10
3	1	2	1	2	6
4	3	2	2	3	9
5	3	3	3	2	11
6	2	3	2	3	10
7	3	2	2	3	10
8	2	2	1	2	7
9	2	2	2	2	8
10	3	3	3	2	11
11	3	2	3	3	11
12	3	3	3	3	12
13	2	2	2	2	8
14	3	3	2	2	10
15	3	2	3	3	11
16	3	2	2	3	10
17	3	3	3	3	12
18	3	3	3	3	12
19	3	3	3	3	12
20	3	2	3	3	11
21	2	2	2	2	8
22	2	2	3	3	10
23	3	2	2	3	10
24	3	3	2	3	11
25	3	3	2	2	10
26	2	2	3	3	10
27	3	2	2	2	9
28	3	3	2	3	11
29	2	3	2	2	9
30	3	2	2	2	9

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item dari indikator kreativitas dan adaptasi terhadap perubahan akan penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 14 : Data Total Skor Jawaban Responden terhadap Indikator Kreativitas dan Adaptasi Terhadap Perubahan

NO	Item		Total Skor
	1	2	
1	2	1	3
2	3	3	6
3	3	3	6
4	3	2	5
5	3	3	6
6	2	3	5
7	1	2	3
8	3	3	6
9	2	2	4
10	3	3	6
11	3	2	5
12	2	3	5
13	2	3	5
14	2	3	5
15	2	2	4
16	2	2	4
17	2	2	4
18	2	2	4
19	2	1	3
20	2	3	5
21	3	2	5
22	3	2	5
23	2	2	4
24	2	2	4
25	2	3	5
26	2	3	5
27	3	3	6
28	2	2	4
29	2	2	4
30	2	2	4

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Tabel 16 : Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel (X), yaitu Konflik Fungsional di RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi

NO	Indikator				Total Skor
	1	2	3	4	
1	6	6	6	3	21
2	9	9	10	6	34
3	12	9	6	6	33
4	12	9	9	5	35
5	7	9	11	6	33
6	8	8	10	5	31
7	10	5	10	3	28
8	11	9	7	6	33
9	10	6	8	4	28
10	8	8	11	6	21
11	12	8	11	5	36
12	9	9	12	5	35
13	10	9	8	5	32
14	11	9	10	5	35
15	9	7	11	4	31
16	10	5	10	4	28
17	10	8	12	4	34
18	11	7	12	4	34
19	12	6	12	3	31
20	12	8	11	5	36
21	10	9	8	5	32
22	8	9	10	5	32
23	10	8	10	4	32
24	12	7	11	4	34
25	11	9	10	5	35
26	12	7	10	5	33
27	11	8	9	6	33
28	11	8	11	4	34
29	6	9	9	4	28
30	8	7	9	4	28

Sumber: data primer diolah tahun 2001

1. Efektivitas kerja

2. Efisiensi kerja

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

3.3.1 Efektivitas Kerja

Item-item dari indikator efektivitas kerja adalah:

1. Ketepatan pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan
2. Kelengkapan pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan
3. Ketelitian pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan
4. Kerapian pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan

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

1.3.2 Nilai Tertinggi – Nilai Terendah

Jumlah Kelas (Hadi, 1984:212)

Rumus di atas digunakan untuk mengetahui kategori tinggi, sedang dan rendah dari total skor jawaban responden untuk indikator efektivitas kerja pegawai.

Tabel 19 : Frekuensi Kategori Jawaban Responden terhadap Indikator Efektivitas Kerja Pegawai

Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentase
4 - 6	2	Rendah	6,7
7 - 9	13	Sedang	43,3
10 - 12	15	tinggi	50

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Tabel frekuensi kategori jawaban di atas menunjukkan bahwa dari 30 orang responden yang diteliti, 15 orang responden (50 %) memiliki efektivitas kerja yang tinggi, 13 orang responden (43,3%) sedang dan 2 orang responden (6,7%) memiliki efektivitas kerja rendah

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada diagram pie berikut ini:

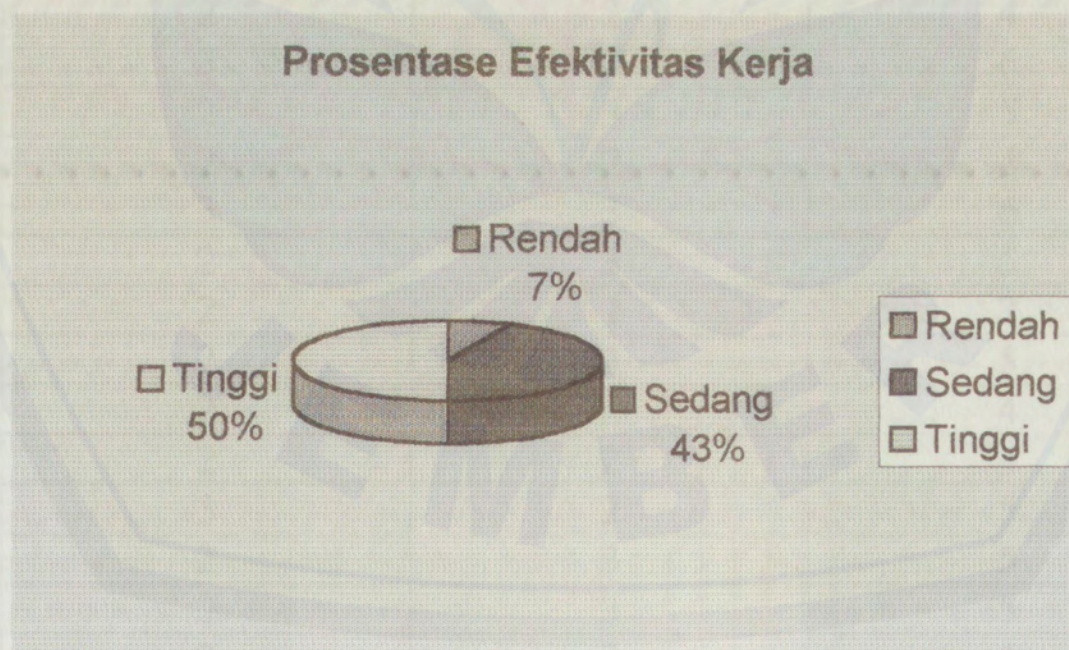


Diagram 6: Prosentase Efektivitas Kerja Pegawai

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Tabel 21 : Frekuensi Kategori Jawaban responden terhadap Indikator Efisiensi Kerja

Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentase
2 – 3	3	Rendah	10
4 – 5	22	Sedang	73,4
6	5	tinggi	16,6

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Tabel frekuensi kategori jawaban di atas menunjukkan bahwa dari 30 orang responden yang diteliti, 22 orang responden (73,4 %) memiliki efisiensi kerja yang sedang, 5 orang responden (16,6%) tergolong tinggi dan 3 orang responden (10%) tergolong rendah.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada diagram pie berikut ini:

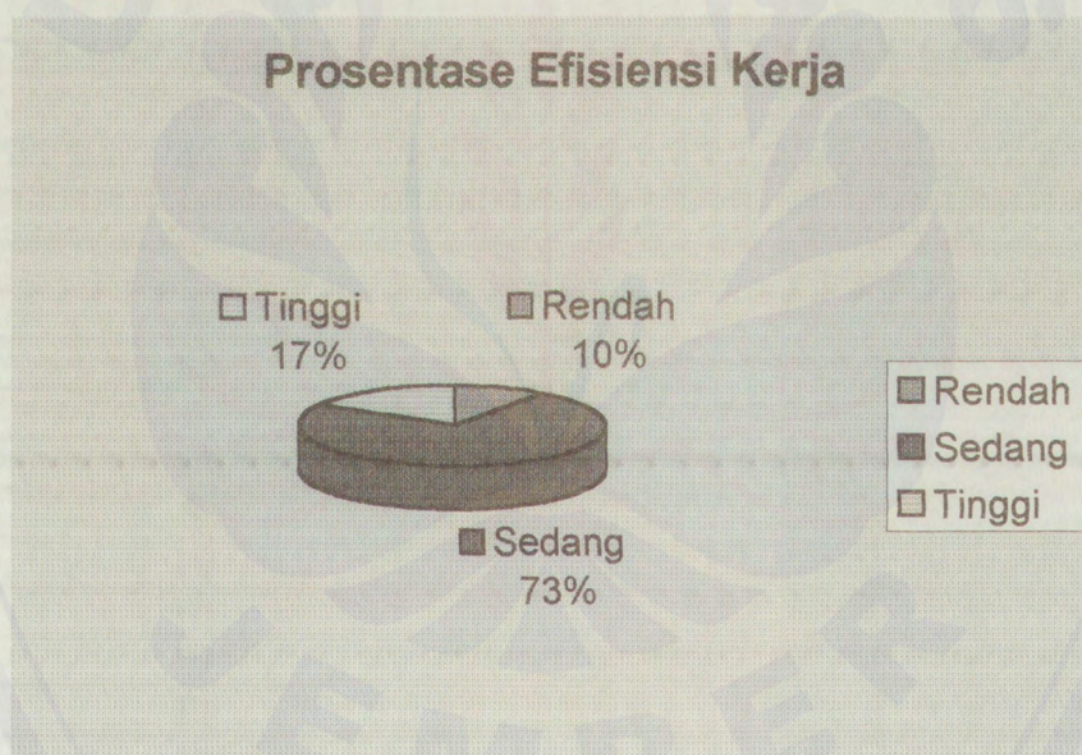


Diagram 7: Prosentase Efisiensi Kerja

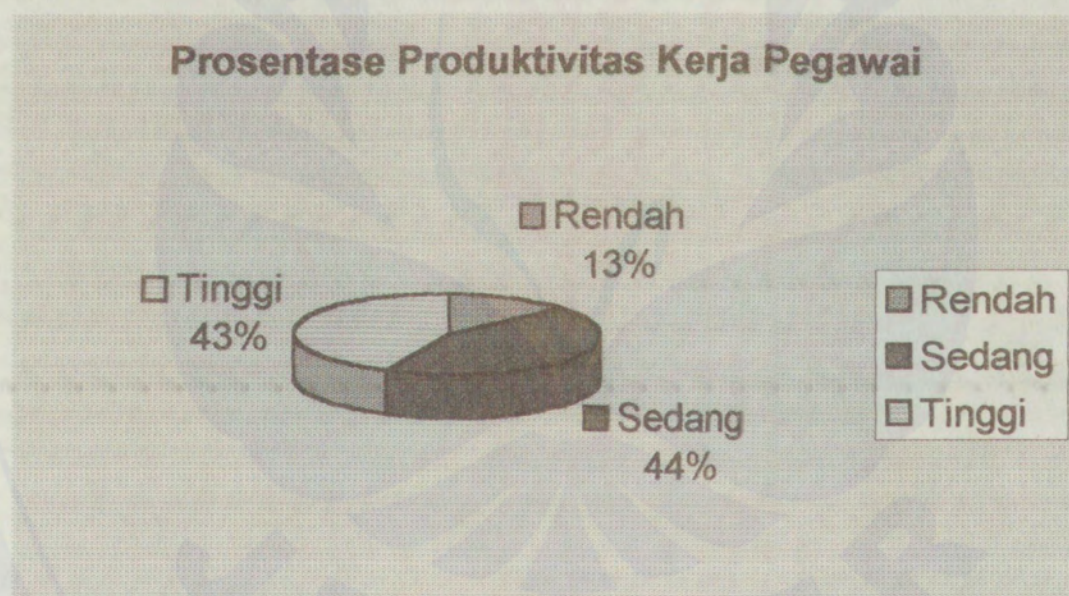
Tabel 23 : Frekuensi Kategori Jawaban responden terhadap Variabel Y, Yaitu Produktivitas Kerja Pegawai di RSUD'Ngudi Waluyo'Wlingi

Skor	Frekuensi	Kategori	Prosentase
6 -10	4	Rendah	13,4
11 - 14	13	Sedang	43,3
15 -18	13	tinggi	43,3

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Tabel frekuensi kategori jawaban di atas menunjukkan bahwa dari 30 orang responden yang diteliti, 13 orang responden (43,3 %) memiliki tingkat produktivitas kerja tinggi, 13 orang responden (43,3%) memiliki tingkat produktivitas kerja sedang dan 4 orang responden (13,4%) memiliki produktivitas yang tergolong rendah.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada diagram pie berikut ini:



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

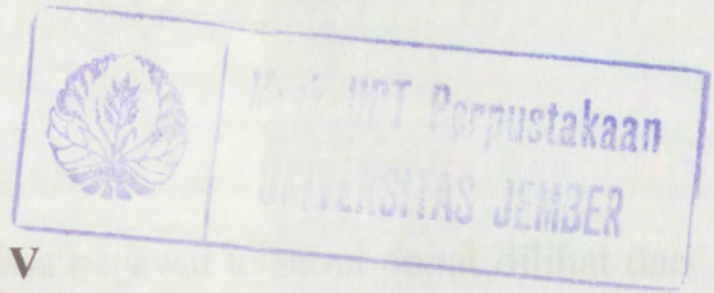
Tabel 24 : Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel X dan Y

NO	Variabel X	Variabel Y
1	21	10
2	34	14
3	33	14
4	35	14
5	33	10
6	31	15
7	28	10
8	33	15
9	28	15
10	21	13
11	36	14
12	35	16
13	32	13
14	35	16
15	31	14
16	28	12
17	34	17
18	34	14
19	31	11
20	36	17
21	32	10
22	32	14
23	32	14
24	34	15
25	35	15
26	33	16
27	33	17
28	34	15
29	28	16
30	28	13

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Sedangkan untuk mengetahui lebih jelas kategori dari kedua variabel ini disajikan Tabel Klasifikasi Kategori Jawaban Hubungan Konflik Fungsional dengan Produktivitas Kerja Pegawai di RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi sebagai berikut:





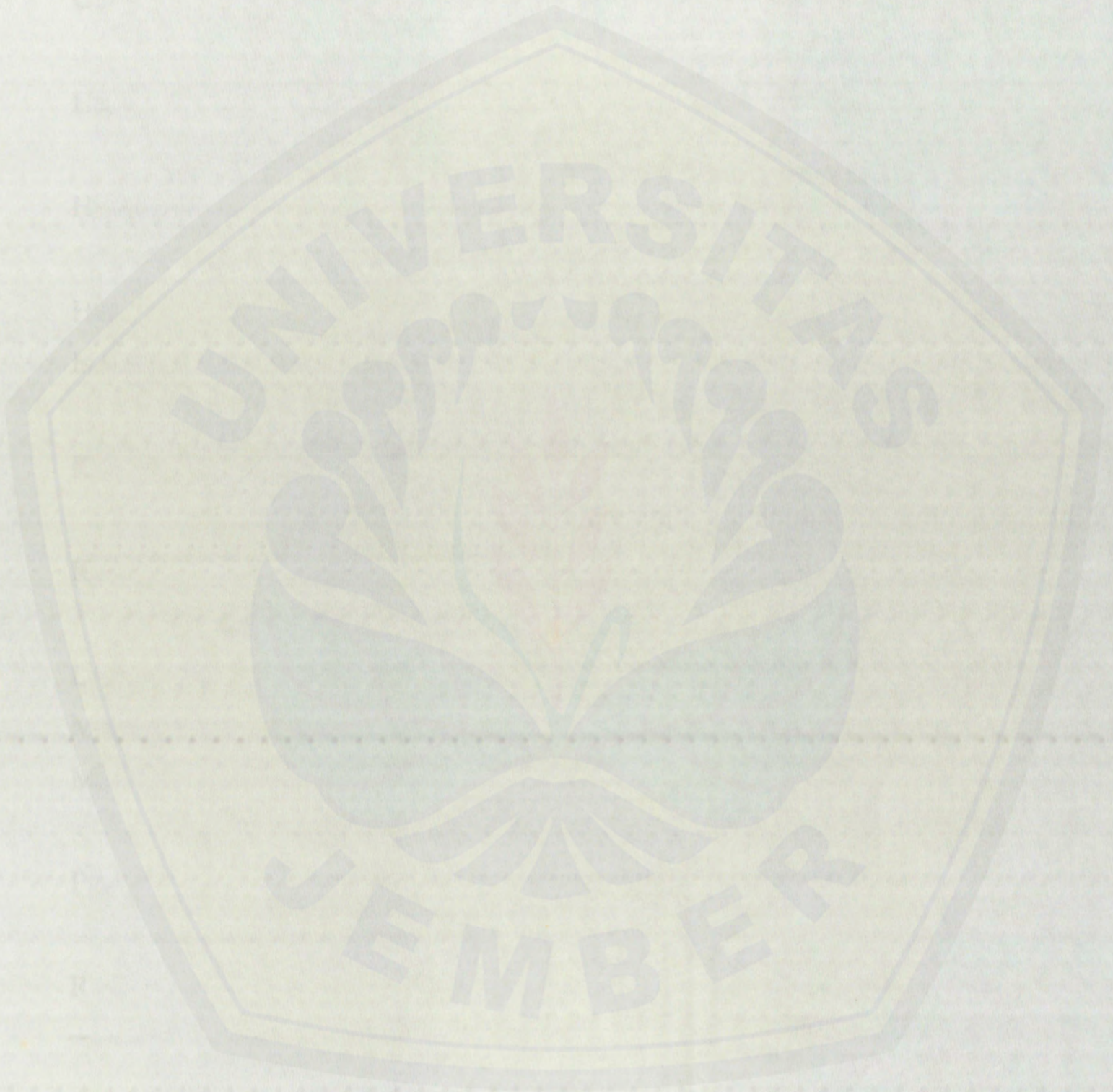
BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis korelasi antara konflik fungsional dengan produktivitas kerja pegawai dengan menggunakan rumus Rank Spearman dan analisis deskriptif terhadap tingkat konflik fungsional dan tingkat produktivitas kerja pegawai dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil analisis korelasi Rank Spearman (r_s) tentang Pengaruh antara Konflik Fungsional dengan Produktivitas Kerja Pegawai menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Nilai r_s hitung antara Konflik Fungsional dengan Produktivitas Kerja Pegawai di RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi sebesar 0,512 dan r_s tabel sebesar 0,306. Kemudian tingkat signifikansi pengaruh didasarkan atas hasil uji t test, dengan t hitung sebesar 3,154 dan t tabel sebesar 2,048 sehingga t hitung lebih besar dari t tabel. Maka dapat dikatakan bahwa Konflik Fungsional berpengaruh signifikan dengan Produktivitas Kerja Pegawai di RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi.
2. Tingkat Konflik Fungsional rata-rata sebesar 81,9 dan angka tersebut termasuk dalam kriteria sangat tinggi. Tingkat Konflik Fungsional yang sangat tinggi tersebut dapat dilihat dari Konflik Fungsional yang ditunjukkan dengan oleh adanya Gerakan Positif ke Arah Tujuan sebesar 82,7%, Inovasi dan Perubahan sebesar 85,5%, Mencari Pemecahan Masalah sebesar 81,7% serta Kreativitas dan Adaptasi terhadap Perubahan sebesar 77,7%. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa tingkat konflik fungsional di RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi termasuk dalam kriteria sangat tinggi.
3. Tingkat produktivitas kerja pegawai di RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi rata-rata sebesar 76,9% dan angka tersebut dalam kriteria tinggi.

konflik fungsional perlu lebih dioptimalkan dengan penanganan konflik yang benar dan tepat.



DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Asriul. 1996. *Pengantar Administrasi Kesehatan*. Jakarta : Benarupa Aksara
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1996. *Organisasi: Perilaku Struktur Proses*. Jakarta: Erlangga
- Hadi, Sutrisno. 1984. *Metode Penelitian Riset*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada
- Handoko, Hani. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: BPF
- Hasibuan, Malayu. 1999. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Iskandar, Dalmy. 1998. *Rumah Sakit, Tenaga Kesehatan dan Pasien*. Jakarta: Sinar Grafika
- Koentjoroningrat. 1991. *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT. Gramedia
- Kusriyanto. 1991. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Jakarta : Pustaka Binawan Presindo
- Loedin, AA. 1979. *Metode dan Teknik Penelitian*. Jakarta: Erlangga
- Manajemen Pembangunan. No. 21 / V. 1997
- Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Pace, R. Wayne. 1998. *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Pegawai*. Bandung : Remaja Resdakarya
- Robbins, P. Stephen. 1994. *Teori Organisasi*. Jakarta: Arcan
- . 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi*. Jakarta: PT. Prehallindo
- Siegel, Sidney. 1992. *Statistik Non Parametik Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Pustaka Utama
- Singarimbun, Masri dan Sofian Efendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES

KUISIONER

Kepada

Yth. Bapak/ Ibu

Pegawai RSUD 'Ngudi Waluyo' Wlingi

Dengan Hormat,

Sebelumnya perkenalkanlah saya untuk memperkenalkan diri

Nama / NIM : Gresi Sintia Budi /97 - 1050

Jurusan / Program Studi : Ilmu Administrasi / Ilmu Administrasi Negara

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Jember

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

**Pengaruh Konflik Fungsional terhadap Produktivitas Kerja Pegawai
(Suatu Studi di RSUD 'Ngudi Waluyo'Wlingi)**

Sebagai syarat kelulusan dalam meraih gelar sarjana. Semua jawaban dan identitas Bapak/ Ibu akan saya jamin kerahasiaannya dan akan diperlakukan sama serta jawaban yang dinilai benar atau salah. Data tersebut semata-mata untuk bahan skripsi dan sama sekali tidak ada kaitannya dengan pelaksanaan tugas Bapak/ Ibu.

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

Hormat saya

Gresi Sintia Budi



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No.37 Telepon (0331) 337818, Jember (68118)
E-mail : lemlit unej @ jember. Telkom.net.id

Nomor : 1103 /J25.3.1/PL.5/2001

07 September 2001

Lampiran : -
Perihal : Permohonan ijin melaksanakan
Penelitian

Kepada : Yth. Sdr. Kepala Badan Kesatuan Bangsa
Pemerintah Kabupaten Blitar
di -

BLITAR.

Menunjuk surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 3202/J25.1.2/PL.5/2001 tanggal 06 September 2001, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama/NIM : GRESI SINTIA BUDI / 97-1050
Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik / Administrasi Negara
Alamat : Jl. Raya Klemunan 51 Wlingi - Blitar.
Judul Penelitian : Pengaruh Konflik Fungsional Terhadap Produktivitas
Kerja Pegawai (Suatu Studi Di RSUD Ngudi Waluyo
Wlingi Kabupaten Blitar).
Lokasi : Kab. Blitar.
Lama Penelitian : 1 (satu) 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.

Ketua,

DR. Ir. T. Sutikto, MSc.
NIP. 131 131 022

Tembusan Kepada Yth. :

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

PEMERINTAH KABUPATEN BLITAR
BADAN KESATUAN BANGSA
DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT

Jl. DR. Soetomo No. 25 Telp. / Fax. (0342) 801243
BLITAR 66133



UPI Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

SURAT KETERANGAN

Untuk melakukan survei / research
Nomor : 072 / 20 / 423.205 / 2001

mbaca : SURAT KETUA LEMBAGA PENELITIAN UNEJ No. 1103/J25.3.1/PL.5/2001 TANGGAL
7 SEPTEMBER 2001

ngingat : 1. Instruksi Menteri Dalam Negeri No. 3 Tahun 1972
2. Surat Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur tanggal 17 Juli 1972 No. Gu. / 187 / 1972

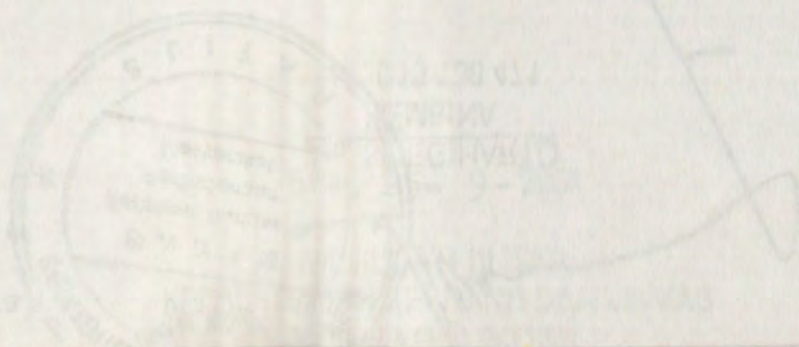
Dengan ini menyatakan TIDAK KEBERATAN dilakukan survey / research oleh :

ma Penanggung Jawab : GRESI SINTIA BUDI / MHS. FISIP UNEJ
mat : JL. KALIMANTAN 37 JEMBER
ema / Acara survey / reseach : " PENGARUH KONFLIK FUNGSIONAL TERHADAP PRODUKTIVITAS
KERJA PEGAWAI "
(Suatu Studi di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi)
erah / Tempat dilakukan Survey / research : RSUD " NGUDI WALUYO " WLINGI KAB. BLITAR
nanya survey / research : 1 (SATU) BULAN TERHITUNG TANGGAL SURAT DIKELUARKAN
ngikut / Peserta survey / research : -----

Dengan ketentuan – ketentuan sebagai berikut :

Dalam jangka 1 X 24 jam setelah tiba ditempat yang dituju diwajibkan melaporkan kedatangannya kepada Camat setempat.
Mentaati ketentuan – ketentuan yang berlaku dalam daerah hukum Pemerintah setempat
Menjaga lala terlib, keamanan, kesopanan, dan kesusilaan serta menghindari pernyataan – pernyataan baik dengan lisan ataupun
tulisan / lukisan yang dapat melukai / menyinggung perasaan atau menghina agama, bangsa dan negara dari suatu golongan
penduduk.

Tidak diperkenankan menjalankan kegiatan – kegiatan diluar ketentuan yang telah ditetapkan sebagai tersebut diatas.
Setelah berakhirnya dilakukan survey / research diwajibkan terlebih dahulu melaporkan kepada Bupati Cq. Ka. Badan Kesbang dan
Linmas Kabupaten Blitar mengenai selesainya pelaksanaan survey / research sebelum meninggalkan daerah tempat survey /



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	.600
6	.829	.943
7	.714	.893
8	.643	.833
9	.600	.783
10	.564	.746
12	.506	.712
14	.456	.645
16	.425	.601
18	.399	.564
20	.377	.534
22	.359	.508
24	.343	.485
26	.329	.465
28	.317	.448
30	.306	.432

