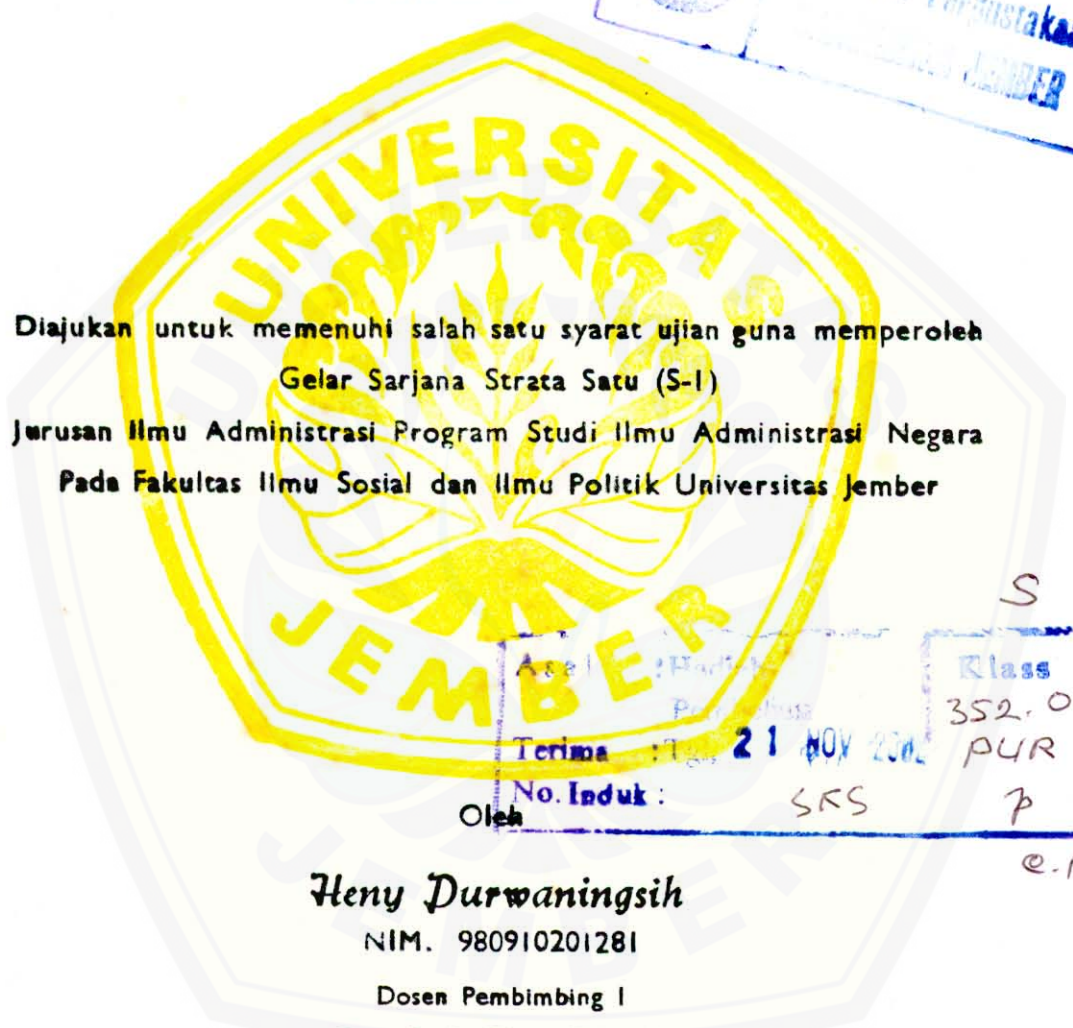


PENGARUH KONFLIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI PT. KERETA API (PERSERO) DAERAH OPERASI IX
JEMBER

S K R I P S I



Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna memperoleh
Gelar Sarjana Strata Satu (S-1)
Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember



Asal :	Partisipasi
Per :	Ilmu
Terima :	21 NOV 2002
No. Induk :	SRS
Oleh :	

S
Klass
352.0051
PUR
P
e-1

Heny Durwaningsih

NIM. 980910201281

Dosen Pembimbing I

Drs. S. SOERANTOMO

NIP. 130 518 485

Dosen Pembimbing II

Drs. SOETOMO, Msi

NIP. 131 965 845

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS JEMBER

2002

MOTTO

Hal-hal yang menyakitkan akan
memberikan pelajaran
yang luar biasa

Franklin



PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karyaku ini kepada yang terkasih:

& BAPAK SOEWASIR, MAMAK SUWARNO

yang selalu memberikan yang terbaik bagi ananda

& ADIK-ADIKKU: DOK DWS, DOK SIGIT,
DOK ANWAR yang memberikan begitu banyak
keceriaan, kita adalah satu maka beri makna yang
terbaik

& MAS RUDY yang selalu sabar menemani hariku

& Almamaterku tercinta

PENGESAHAN

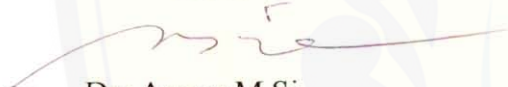
Diterima dan dipertahankan didepan Tim Penguji Skripsi
Guna memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Strata Satu
(S1) Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Universitas Jember

PADA

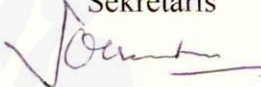
Hari : Senin
Tanggal : 23 September 2002
Jam : 08.00 - Selesai

Panitia Penguji

Ketua




Drs. Anwar, M.Si
NIP. 131 759 528

Sekretaris

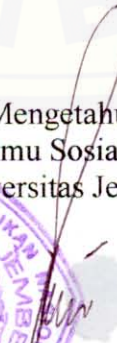

Drs. S. Soerantomo
NIP. 130 518 485

Anggota

1. Drs. Sutomo, M.Si
2. Drs. H. Humaidi, SU


(.....)

(.....)

Mengetahui
Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Universitas Jember


Drs. H. Moch Toerki
NIP. 130 524 832



KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga skripsi ini yang berjudul Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember akhirnya dapat diselesaikan.

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

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Moch.Toerki selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember.
2. Bapak Drs.Mudhar Sarifuddin, Msi selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember.
3. Bapak Drs.Boedijono, Msi selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember.
4. Bapak Drs.S.Soerantomo selaku Dosen Pembimbing I
5. Bapak Drs.Soetomo, Msi selaku Dosen Pembimbing II
6. Bapak Drs. Ardiyanto, Msi, Ibu Inti Wasiati, MM, Ibu A. Murdiyastuti, Msi selaku dosen wali.
7. Bapak Saiful Anwar selaku Kepala PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember, Bapak Ismail, Bapak Hasan, Bapak Sutoyo atas saran dan kesempatannya serta seluruh karyawan di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember.
8. Bapak Soewasir, Mamak Suwarni, D' Dwi, D' Sigit, D' Anwar atas segalanya.
9. Teman-teman AEN'98 atas persahabatannya, jangan lupa kebersamaan kita terutama Yuni.

10. Teman-teman KKN kel-24, Heru dan Farid atas pelajaran dan kebersamaannya
11. Mas Aris, Mas Rudy, Mas Aji, M'Olan, Ade atas kesediaannya mengingatkanku pengalaman itu memang patut direnungkan, Kost-an Borneo 72 atas kasihnya, Iis, Yati, M'Dany, Buly, Yuli atas suportnya.
12. Teman-teman di PPKIA, D1/APK-08, D1/APK-07 terutama Santi atas semangat dan pengertiannya.
13. Teman-teman di TFC, ayo kamu bisa kelar.
14. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh Civitas Akademika di lingkungan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
15. Serta pihak-pihak yang tidak mungkin disebutkan satu persatu atas bantuannya

Semoga skripsi ini berguna bagi berbagai pihak. Akhirnya semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas budi baik Bapak, Ibu dan saudara Sekalian. Amien.

Jember

Penulis

JEMBER

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN MOTTO	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latarbelakang	1
1.2. Perumusan Masalah	14
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	16
1.3.1. Tujuan Penelitian	16
1.3.2. Kegunaan Penelitian	16
1.4. Kerangka Teori	16
1.4.1. Konsep Konflik	20
1.4.2. Konsep Kinerja Pegawai	29
1.5. Hipotesis	30
1.6. Definisi Operasional	31
1.6.1. Operasionalisasi Variabel Pengaruh (X), yaitu Konflik di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember	32
a. Konflik dalam diri individu (X1)	32
b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama (X2)	33
c. Konflik antara individu dan kelompok (X3)	34

1.6.2. Operasionalisasi Variabel Terpengaruh (Y), yaitu Kinerja pegawai di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember	35
a. Kualitas kerja pegawai (Y1)	35
b. Kuantitas kerja pegawai (Y2)	36
1.7. Metode Penelitian	36
1.7.1. Penentuan populasi	37
1.7.2. Metode penentuan sampel	37
1.7.3. Metode pengumpulan data	38
a. Teknik observasi	38
b. Teknik interview	38
c. Teknik kuisioner	39
d. Teknik dokumentasi	39
1.7.4. Metode analisis data	39
BAB II. DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN	
2.1. Pengantar	42
2.2. Sejarah singkat perusahaan	42
2.2.1. Jaman penjajahan Hindia Belanda	43
2.2.2. Jaman penjajahan Jepang	43
2.2.3. Masa Proklamasi	44
2.2.4. Masa sesudah Proklamasi	44
2.2.5. Masa tahun 1999- sekarang	44
2.3. Struktur organisasi	
2.4. Kegiatan pelayanan jasa pada PT. Kereta Api (Persero)	
Daerah Operasi IX Jember	53
2.4.1. Pelayanan jasa angkutan penumpang	53
2.4.2. Pelayanan jasa angkutan barang	53
2.4.3. Pelayanan jasa angkutan bagasi	54
2.5. Lokasi dan luas PT. Kereta Api (Persero)	
Daerah Operasi IX Jember	55

2.6. Personalia	55
2.6.1. Perincian pegawai berdasarkan status	55
2.6.2. Perincian pegawai berdasarkan tingkat pendidikan	56
2.6.3. Perincian pegawai berdasarkan golongan	57
2.6.4. Perincian pegawai berdasarkan seksi	58
2.7. Fasilitas perusahaan	58
2.7.1. Fasilitas kesehatan	58
2.7.2. Tunjangan keagamaan	59
2.7.3. Tunjangan efisiensi	59
2.7.4. Asuransi kecelakaan	60
2.7.5. Cuti hamil	60
2.8. Jadwal kerja dan apel pagi serta sanksi-sanksi pelanggaran	60
2.8.1. Jadwal kerja	60
2.8.2. Apel pagi	60
2.8.3. Sanksi-sanksi terhadap pelanggaran	60

**BAB III. PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN DAN HASIL
PENGUKURAN**

3.1. Pengantar	62
3.2. Penyajian Data Variabel X	62
a. Konflik dalam diri individu (X1)	62
b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama (X2)	66
c. Konflik antara individu dan kelompok (X3)	69
3.3. Penyajian Data Variabel Y	74
a. Kualitas kerja (Y1)	74
b. Kuantitas kerja (Y2)	77

BAB IV. ANALISIS DATA DAN INTERPRETASI DATA

4.1. Pengantar	85
4.2. Penentuan nilai rank	85
4.2.1. Penentuan nilai rank Variabel X, yaitu konflik di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember	86
4.2.2. Penentuan nilai rank Variabel Y, yaitu kinerja pegawai di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember	87
4.3. Analisis data	89
4.3.1. Tabel kerja untuk d_1 , d_2 , dan d_3	89
4.3.2. Menentukan T_x dan T_y	90
4.3.3. Menentukan X^2 dan Y^2	91
4.3.4. Mencari korelasi antara Variabel X dan Variabel Y	92
4.3.5. Pengujian taraf signifikansi	93
4.4. Analisis deskriptif	94
4.4.1. Analisis deskriptif Variabel X	94
4.4.2. Analisis deskriptif Variabel Y	95
4.5. Interpretasi hasil analisis data	96

BAB V. PENUTUP

5.1. Kesimpulan	98
5.2. Saran	99

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

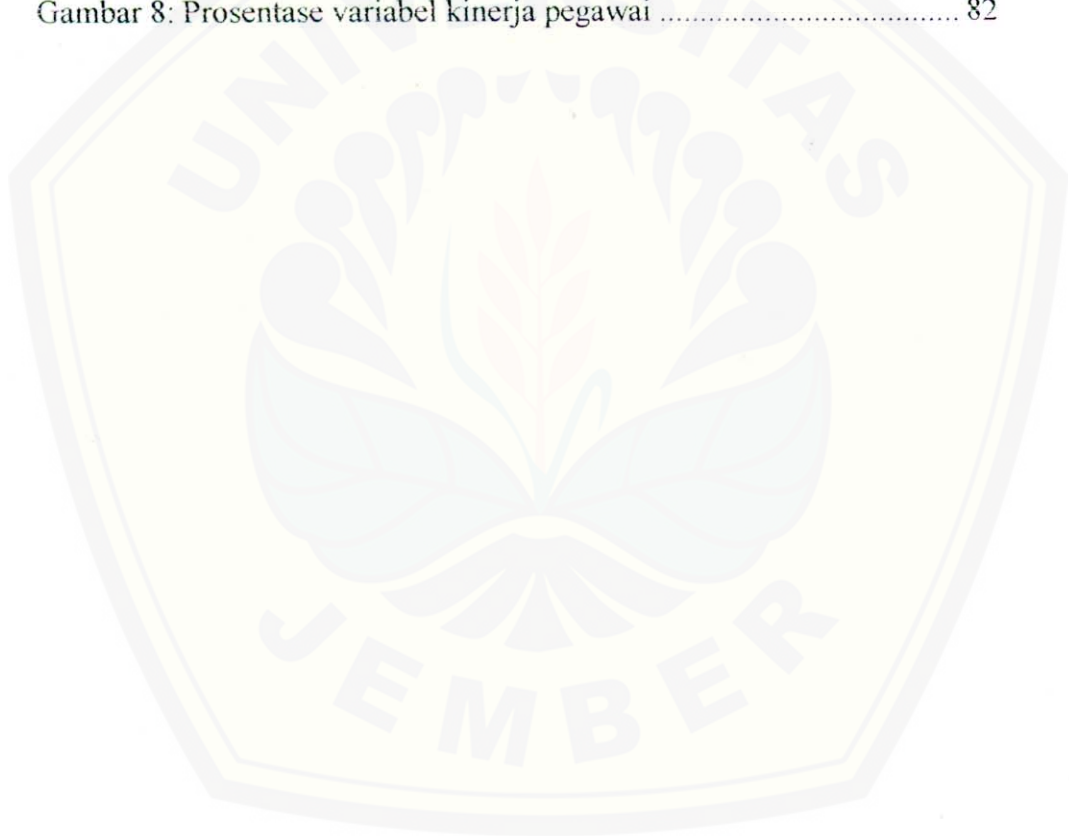
	Halaman
Tabel 1: Target dan realisasi penjualan tiket penumpang dan barang	5
Tabel 2: Target dan realisasi pendapatan	6
Tabel 3: Data penumpang yang berangkat dan datang di terminal bus Wilayah Kabupaten Jember	8
Tabel 4: Data penumpang kereta api yang berangkat dan datang di stasiun Wilayah kabupaten Jember	8
Tabel 5: Pandangan lama dan pandangan baru mengenai konflik	23
Tabel 6: Persebaran sampel	38
Tabel 7: Data pegawai berdasarkan status pegawai di PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember	56
Tabel 8: Data pegawai berdasarkan status pegawai di PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember	57
Tabel 9: Data pegawai berdasarkan status pegawai di PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember	57
Tabel 10: Data pegawai berdasarkan status pegawai di PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember	58
Tabel 11: Fasilitas kesehatan	59
Tabel 12: Jawaban responden terhadap konflik dalam diri individu	64
Tabel 13: Frekuensi kategori jawaban responden terhadap konflik dalam diri individu	65
Tabel 14: Jawaban responden terhadap konflik antar individu dalam organisasi yang sama	67
Tabel 15: Frekuensi kategori jawaban responden terhadap konflik antar individu dalam organisasi yang sama	68
Tabel 16: Jawaban responden terhadap konflik antara individu dan kelompok	70
Tabel 17: Frekuensi kategori jawaban responden terhadap konflik antara individu dan kelompok	71
Tabel 18: Jawaban responden terhadap variabel konflik	72
Tabel 19: Frekuensi kategori jawaban responden terhadap variabel konflik	73
Tabel 20: Jawaban responden terhadap kualitas kerja	75
Tabel 21: Frekuensi kategori jawaban responden terhadap kualitas kerja	76
Tabel 22: Jawaban responden terhadap kuantitas kerja	78
Tabel 23: Frekuensi kategori jawaban responden terhadap kuantitas kerja	79
Tabel 24: Jawaban responden terhadap variabel kinerja pegawai	80
Tabel 25: Frekuensi kategori jawaban responden terhadap variabel kinerja pegawai	81

Tabel 26: Data total skor jawaban responden terhadap Variabel X dan Variabel Y di PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember	83
Tabel 27: Klasifikasi kategori jawaban responden terhadap Variabel X dan Variabel Y di PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember	84
Tabel 28: Nilai rank Variabel X, yaitu Konflik di PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember	86
Tabel 29: Nilai rank Variabel Y, yaitu Kinerja pegawai di PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember	87
Tabel 30: Tabel kerja untuk menentukan korelasi antara Variabel X dan Variabel Y	89
Tabel 31: Prosentase jawaban responden terhadap konflik di PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember	95
Tabel 32: Prosentase jawaban responden terhadap kinerja pegawai di PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember	96
Tabel 33: Hubungan konflik dan kinerja menurut Robbins	97



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1: Kurva hubungan konflik dengan kinerja menurut Robbins	19
Gambar 2: Prosentase konflik dalam diri individu	65
Gambar 3: Prosentase konflik antar individu dalam organisasi yang sama	68
Gambar 4: Prosentase konflik antara individu dan kelompok	71
Gambar 5: Prosentase variabel konflik	74
Gambar 6: Prosentase kualitas kerja	76
Gambar 7: Prosentase kuantitas kerja	79
Gambar 8: Prosentase variabel kinerja pegawai	82



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Daftar kuisisioner
- Lampiran 2: Struktur organisasi
- Lampiran 3: Tabel P, harga kritis koefisien Rank Spearman
- Lampiran 4: Tabel B, nilai distribusi t
- Lampiran 5: Surat ijin penelitian
- Lampiran 6: Surat pernyataan telah mengadakan penelitian



BAB I
PENDAHULUAN



i.1. Latar Belakang

Manusia selain sebagai makhluk individu juga sebagai makhluk sosial yang hidup dan bekerjasama dengan sesamanya. Sebagai makhluk sosial inilah manusia melakukan interaksi satu sama lain, tolong menolong, pengaruh mempengaruhi, bekerjasama untuk mencapai tujuan yang sama.

Kerjasama 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 yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara 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.

Dari pendapat tersebut diatas dapat diketahui bahwa organisasi terdiri dari dua orang atau kelompok orang yang berinteraksi satu sama lain dan yang mempunyai keterikatan yang terus menerus dengan batas yang nyata sehingga dapat dibedakan yang anggota dengan yang bukan anggota serta memerlukan suatu manajemen, untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Begitu pula dengan PT. Kereta Api (Persero) sebagai sebuah organisasi. PT. Kereta Api (Persero) berubahnya status dari Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka) menjadi PT. Kereta Api (Persero) pada tanggal 17 Mei 1999 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 1998 tentang Pengalihan Status Perusahaan Umum menjadi Perusahaan (Persero) dan berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 39 tahun 1999 tentang Kedudukan PT. Kereta Api (Persero) sebagai BUMN.

PT. Kereta Api (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 38 tahun 1999, yang bertugas untuk:

1. Menyelenggarakan kegiatan dan / mengusahakan kegiatan dan prasarana transportasi.
2. Mengutamakan pelayanan umum bagi masyarakat luas.

Hal ini tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi PT. Kereta Api (Persero) dalam memberikan pelayanan jasa transportasi kepada masyarakat. Tantangan tersebut antara lain:

1. Bagaimana menyediakan permintaan jasa transportasi barang yang semakin meningkat.
2. Bagaimana memenuhi permintaan jasa transportasi penumpang yang semakin meningkat.
3. Bagaimana meningkatkan mutu jasa pelayanan dalam artian ketepatan, keamanan, kenyamanan dan terjangkauunya tarif jasa yang ditawarkan dan memuaskan pengguna jasa angkutan.

PT. Kereta Api (Persero) yang untuk saat ini menyediakan dua jenis pelayanan jasa transportasi , yaitu:

1. Jasa angkutan penumpang, yang meliputi:
 - a. Kereta api penumpang reguler, yang mencakup kereta api bisnis dan ekonomi.
 - b. Kereta api penumpang komersial, yang mencakup kereta api eksekutif dan khusus.
2. Jasa angkutan barang, yang meliputi:
 - a. BBM
 - b. BHP
 - c. Peti kemas
 - d. Hasil tanaman perkebunan
 - e. Dan lain-lain.

Dengan melihat jenis pelayanan jasa yang ditawarkan tersebut tentunya PT. Kereta Api (Persero) mendapatkan peluang untuk memperoleh keuntungan. Tetapi dengan adanya suatu kenyataan bahwa kereta api dari tahun ke tahun terus

mengalami kerugian. Hal ini disebabkan oleh adanya beberapa kendala antara lain: tingginya tingkat pemeliharaan sarana kereta api, tingginya biaya operasional, belum lagi jika ditambah dengan adanya pengrusakan oleh penumpang kereta api dan adanya berbagai kecelakaan kereta api.

Dengan perubahan status itu tentunya membawa konsekuensi tersendiri bagi PT. Kereta Api (Persero). Hal yang terpenting dari perubahan ini adalah adanya upaya peningkatan pelayanan, kapasitas dan kesejahteraan pegawai. Ada beberapa konsekuensi dari perubahan ini, antara lain:

1. Berubahnya misi

misi yang diemban oleh kereta api adalah public service (memberikan pelayanan kepada masyarakat) selain itu juga profit service (mencari keuntungan atau laba).

2. Berubahnya laba

Untuk Perum 55% laba disetor sebagai dana pembangunan, 20% cadangan umum, 20% cadangan tujuan, dan 5% lain-lain. Sedangkan pada Persero, penggunaan laba didasarkan pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). jadi pembagian laba lebih fleksibel.

3. Soal kepemilikan

Dalam hal ini Perum 100% milik pemerintah dan untuk Persero suatu saat bisa dijual kepada umum atau publik (Hartoyo:1999).

Untuk melaksanakan tugasnya tersebut tentunya di PT. Kereta Api (Persero) tidak lepas dari peran serta pegawai sebagai pelaksananya. Sumber daya manusia atau pegawai amatlah penting bagi suatu organisasi. Sumber daya manusia itulah yang menentukan bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Betapapun majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan bahan yang memadai jika aspek sumber daya manusia diabaikan maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuan. Mengenai sumber daya manusia ini Malayu S.P. Hasibuan (1990:10) berpendapat bahwa:

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia sebagai perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan itu tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan bagaimanapun canggihnya peralatan yang dimiliki

oleh organisasi tersebut tidak akan ada manfaatnya bagi organisasi jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan.

Dari pendapat tersebut diatas dapat diketahui bahwa dalam rangka mencapai tujuan organisasi sumber daya manusialah yang mengendalikan setiap aktivitas organisasi, menggerakkan potensi yang ada didalamnya dan sekaligus mengembangkan dan mengarahkan organisasi serta sumber daya yang ada didalamnya, seperti dikemukakan oleh Richard M Steers (1985:211) bahwa:

Faktor utama yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi adalah pekerja atau para anggota organisasi karena merekalah dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintangai tercapainya tujuan organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya itu dapat diketahui dari kinerja organisasi tersebut. Kinerja sebuah organisasi tersusun atas 3 tingkatan yaitu tingkat individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan. Pada penelitian ini penulis lebih memfokuskan pada tingkat individu karena pada tingkat individu merupakan dasar bagi kinerja kelompok maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja organisasi ini ditentukan oleh adanya kinerja dari masing-masing individu dalam organisasi tersebut yang sering disebut sebagai kinerja pegawai. Hal ini karena individu (pegawai) sebagai pelaksana kerja dalam organisasi akan menentukan terhadap upaya-upaya pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja dianggap faktor terpenting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu penelitian tentang kinerja penting untuk diteliti karena keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat dilihat dari tinggi rendahnya kinerja organisasi yang bersangkutan. Selain itu kinerja juga menyajikan penjelasan tentang adanya deviasi antara realisasi kerja dengan rencana yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas lokasi yang diambil sebagai obyek penelitian adalah PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember, dan kinerja di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember dapat dilihat dari penjualan tiket penumpang dan barang kereta api yaitu sebagai berikut:

Tabel 1: Target dan realisasi penjualan tiket penumpang dan barang
Semester I Tahun 2002 Daerah Operasi IX Jember

No	Jenis Angkutan	Target	Realisasi	Prosentase	
				Realisasi	Selisih
1	Angkutan Penumpang	1.400.725	1.064.408	76	24
2	Angkutan Barang	87.437	73.486	84	16

Sumber: Data Sekunder Bagian Niaga (diolah tahun 2002)

Sesuai dengan kriteria yang di kemukakan oleh Waluyo (1989:50) tentang derajat keberhasilan adalah sebagai berikut:

Skor 0 – 20 % kategori sangat rendah

Skor 21% – 40 % kategori rendah

Skor 41% – 60 % kategori sedang

Skor 61% – 80 % kategori tinggi

Skor 81% - 100% kategori sangat tinggi

Berdasarkan kriteria tersebut dapat diketahui bahwa dari penjualan tiket penumpang belum mencapai target yang diharapkan yaitu hanya terrealisasi 76% atau sebesar 1.064.408. Tetapi berdasarkan kriteria yang diberikan oleh Waluyo tersebut, dari hasil penjualan tiket penumpang tergolong tinggi tetapi belum optimal. Untuk angkutan barang terealisasi 84% atau sebesar 73,486 dan berdasarkan kriteria yang diberikan oleh Waluyo tersebut, dari hasil penjualan tiket barang tergolong sangat tinggi tetapi juga belum optimal. Hal ini disebabkan pada kurun waktu Semester I yaitu bulan Januari hingga Juni 2002 merupakan pasca terjadinya kecelakaan kereta api sehingga masyarakat masih was-was untuk berpergian dengan menggunakan jasa kereta api dan juga adanya pengurangan gerbong kereta api.

Begitu halnya dengan program dan realisasi pendapatan yang penulis sajikan seperti tabel berikut ini:

Tabel 2: Target dan realisasi pendapatan

Semester I Tahun 2002 Daerah Operasi IX Jember

No	Jenis Pendapatan	Target	Realisasi	Prosentase	
				Realisasi	Selisih
1	Angkutan Penumpang	Rp. 11.714.329.000	Rp. 9.680.314.900	83	17
2	Angkutan Barang	Rp. 484.6228.000	Rp. 405.110.980	84	16

Sumber: Data Sekunder Bagian Niaga (diolah tahun 2002)

Sesuai dengan kriteria yang di kemukakan oleh Waluyo (1989:50) tentang derajat keberhasilan adalah sebagai berikut:

Skor 0 – 20 % kategori sangat rendah

Skor 21% – 40 % kategori rendah

Skor 41% – 60 % kategori sedang

Skor 61% – 80 % kategori tinggi

Skor 81% - 100% kategori sangat tinggi

Berdasarkan kriteria tersebut dapat diketahui juga bahwa dari pendapatan tiket penumpang belum mencapai target yang diharapkan yaitu hanya terrealisasi 83% atau sebesar 9.680.314.900 dan untuk angkutan barang terrealisasi 84% atau sebesar 405.110.980. Hal ini disebabkan pada kurun waktu Semester I yaitu bulan Januari hingga Juni 2002 merupakan pasca terjadinya kecelakaan kereta api sehingga masyarakat masih was-was untuk berpergian dengan menggunakan jasa kereta api dan juga adanya pengurangan gerbong kereta api. Tetapi berdasarkan kriteria yang diberikan oleh Waluyo tersebut, dari hasil penjualan tiket penumpang dan barang tergolong sangat tinggi meskipun demikian masih dikatakan belum optimal sesuai dengan targetnya.

Adanya kecelakaan yang terjadi di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember seperti yang dimuat pada harian Jawa Pos tanggal 4 Desember 2001 yang memuat artikel bahwa puluhan penumpang kereta api merasa kecewa atas kecelakaan KA Blambangan Jurusan Banyuwangi yang mereka tumpangi, tanpa sebab jelas satu gerbong dan satu lokomotif yang mengangkut puluhan orang itu anjlok.

Demikian halnya dengan yang dimuat pada Harian Kompas tanggal 19 November 2001 yang menyatakan bahwa dengan adanya tanah longsor yang menutupi rel kereta api mengakibatkan calon penumpang di Stasiun Jember terlantar karena seluruh kereta yang mereka tumpangi mengalami keterlambatan sekitar 68 menit.

Contoh lain tentang kecelakaan kereta api yang termuat dalam Harian Surya tanggal 26 Desember 2001 yang memuat berita bahwa adanya kekhawatiran bencana pada lintasan kereta api pada saat arus mudik maupun arus balik lebaran menjadi kenyataan. Pada H+9 Lebaran, sebuah gerbong belakang KA Rengganis Jurusan Malang Banyuwangi terguling saat di lintasan Sumberlesung, Ledokombo Jember. Akhirnya pada Bulan Januari 2002 KA Rengganis ini tidak dioperasikan lagi.

Dari berbagai kecelakaan diatas, walaupun tidak mengakibatkan korban jiwa tetapi setidaknya hal ini menunjukkan adanya kinerja yang belum maksimal. Hal ini tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember agar segera mencari solusinya demi terciptanya satu bentuk pelayanan yang memadai bagi masyarakat pengguna jasa kereta api agar tidak berpindah ke jasa angkutan lainnya misalnya bus dan menempatkan kereta api sebagai sarana transportasi alternatif.

Selain adanya berbagai faktor kecelakaan diatas, ada penyebab lain misalnya, pada kereta api adanya keterbatasan jadwal keberangkatan dan tidak adanya keleluasaan penumpang kereta api untuk memilih jadwal keberangkatan kereta api. Jika dibandingkan dengan bus, hal ini jauh berbeda misalnya penumpang lebih leluasa dalam memilih jadwal keberangkatan, mengingat jadwal keberangkatan bus yang relatif tidak terlalu lama antara bus yang satu dengan yang lain.

Mengenai data perbandingan jumlah penumpang kereta api dan jumlah penumpang bus di Wilayah Kabupaten Jember dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3: Data Penumpang Bus yang Berangkat dan Datang di Terminal Wilayah Kabupaten Jember

No	Bulan	Penumpang	
		Berangkat	Datang
1	Januari	348.611	255.529
2	Pebruari	250.866	189.176
3	Maret	311.537	221.389
4	April	298.771	211.829
5	Mei	272.971	197.996
6	Juni	271.457	199.889
7	Juli	277.877	202.770
8	Agustus	292.625	227.645
9	September	282.289	214.911
10	Oktober	323.749	243.528
11	Nopember	334.196	262.120
12	Desember	443.366	348.037
Jumlah		3.708.315	2.774.818

Sumber: Data Sekunder Katalog BPS tahun 2001

Sedangkan data penumpang pengguna kereta api dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4: Data Penumpang Kereta Api yang Berangkat dan Datang di Stasiun Wilayah Kabupaten Jember.

No	Bulan	Penumpang	
		Berangkat	Datang
1	Januari	90.686	86.151
2	Pebruari	55.868	53.075
3	Maret	76.644	72.812
4	April	58.229	55.318
5	Mei	58.770	55.832
6	Juni	63.988	60.789
7	Juli	79.953	75.955
8	Agustus	62.538	59.411
9	September	71.766	68.178
10	Oktober	75.136	71.379
11	Nopember	63.780	60.591
12	Desember	99.457	94.484
Jumlah		856.815	813.975

Sumber: Data Sekunder Katalog BPS tahun 2001

Berdasarkan data diatas, dapat kita ketahui bahwa selama tahun 2001, jumlah penumpang yang berangkat dan datang dengan menggunakan jasa bus sejumlah 3.708.315 orang. Kemudian untuk yang menggunakan jasa kereta api berjumlah 813.975 orang. Dari data ini dapat kita ketahui bahwa masyarakat lebih memilih menggunakan jasa bus daripada jasa kereta api.

Dengan adanya kenyataan itu sebenarnya peluang yang dimiliki oleh kereta api sangat besar untuk memperebutkan penumpang, ada keuntungan tersendiri bagi pihak PT. Kereta Api (Persero), dimana selama ini kereta api menyanggah predikat sebagai sarana transportasi yang murah. Ini ditunjukkan dengan adanya tarif yang dikenakan oleh kereta api lebih rendah daripada tarif yang dikenakan oleh bus. Pada dasarnya, dengan adanya kelebihan semacam ini seharusnya kereta api lebih bisa mendorong masyarakat untuk lebih memilih menggunakan jasa kereta api daripada jasa bus.

Tetapi melalui Surat No.152/KOM IV/DPR-RI/200 yang terhitung sejak tanggal 1 September 2000 tarif kereta api terpaksa harus mengalami kenaikan yang pada akhirnya hal itu membuat tidak adanya perbedaan tarif yang signifikan antara tarif yang dikenakan oleh bus maupun kereta api.

Adapun faktor yang menjadi alasan bagi kenaikan tarif kereta api ini, berdasarkan Siaran Pers PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember adalah sebagai berikut:

1. Dampak perubahan kurs nilai tukar rupiah dari Rp. 2300,00 per dolar AS sebelum krisis menjadi Rp. 8000,00 sampai Rp. 9000,00 per dolar AS bahkan pernah menembus pada posisi Rp. 15.000,00. Hal ini mengakibatkan peningkatan pada biaya pemeliharaan dan penyusutan sarana, prasarana jalan rel dan bangunan, serta prasarana sinyal dan telekomunikasi.
2. Kenaikan harga BBM jenis solar (HSD) 125% per 1 April 1998 yang kemudian disusul pula dengan kenaikan BBM per 1 Oktober 2000.
3. Kenaikan Tarif Dasar Listrik (TDL) yang menjadi pendukung operasional kereta api.

4. DPR melalui surat persetujuannya juga mengharapkan agar kesejahteraan karyawan kereta api ditingkatkan sehingga hal ini mengakibatkan adanya peningkatan dalam biaya pegawai.

Akibat dari kenaikan tarif kereta api tersebut maka tidak ada perbedaan yang signifikan antara tarif kereta api dan tarif bus sehingga muncul adanya persaingan diantara keduanya untuk memperebutkan penumpang. Pada akhirnya hal ini akan berujung pada pemberian pelayanan yang memadai kepada pengguna jasa transportasi sehingga hanya yang memberikan pelayanan yang memadai yang akan memenangkan persaingan itu.

Ada keunggulan tersendiri yang dimiliki oleh PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember yaitu memiliki karyawan yang lebih kurang 1691 karyawan, yang terdiri dari berbagai latar belakang, disiplin ilmu, dan keahlian yang beraneka ragam. Jika hal ini didukung oleh adanya kemauan dari pihak PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember untuk memberdayakan karyawannya, bahkan tidak menutup kemungkinan jika nantinya kereta api yang akan memenangkan persaingan tersebut.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa faktor utama yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya adalah adanya kinerja pegawai. Tinggi rendahnya kinerja pegawai akan berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dikemukakan oleh Mangkunegara (2000:67) bahwa: "Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya". Seperti yang dikemukakan oleh Hessley (1987:49) bahwa hanyalah dengan prestasi kerja yang baik, sehingga tujuan organisasi dapat dilaksanakan dengan baik, dan dapat tercapat dengan berhasil guna dan berdaya guna. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seorang pegawai dikatakan berkinerja baik apabila hasil kerja pegawai tersebut dapat dipertanggungjawabkan secara kualitas dan kuantitas. Artinya kualitas dan kuantitas hasil kerjasama dapat dikatakan baik

maka baik pula kinerja pegawai tersebut. Dengan adanya kinerja maka akan diketahui arah pelaksanaan kegiatan kerja pegawai. Dengan mengetahui arah pelaksanaan kerja tersebut maka kita akan mengetahui berhasil tidaknya organisasi tersebut mencapai tujuannya. Kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut adalah kepemimpinan, konflik, budaya organisasi, struktur dan desain organisasi (Robbins, 1996:28).

Dalam membahas kinerja pegawai ini, peneliti akan memfokuskan pada pembahasan konflik sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan adanya pro kontra diantara para ahli tentang keberadaan konflik itu sendiri. Ada sebagian para ahli yang berpendapat bahwa semua konflik adalah merugikan dan harus dihindari. Sebenarnya konflik tidak selalu merugikan tetapi dilain pihak konflik juga menguntungkan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Gibson dkk (1996:439) yang menyatakan bahwa konflik dapat mempunyai dampak positif atau negatif terhadap kinerja organisasi tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik ini dikelola. Selain itu konflik tidak hanya dapat menjadi kekuatan positif dalam kelompok tetapi juga secara eksplisit berargumentasi bahwa sesuatu konflik mutlak perlu untuk suatu kelompok agar berkinerja efektif (Robbins, 1996:125). Beberapa ahli mengatakan bahwa konflik disfungsional harus disingkirkan dan konflik fungsional harus ditingkatkan, hal ini bukanlah sebenarnya yang terjadi dalam kebanyakan organisasi. Dalam prakteknya kebanyakan pemimpin berusaha untuk menghilangkan semua jenis konflik baik yang fungsional maupun yang disfungsional (Robbins, 1996:445; Gibson, 1996:438; Stoner, 1996:38). Lebih lanjut dikatakan oleh Gibson dkk (1996:440) hal ini terjadi karena beberapa alasan yaitu:

1. Nilai-nilai anti konflik dalam sejarahnya telah dilakukan di rumah, sekolah, dan gereja.
2. Para manajer sering di nilai dan dihargai karena sedikitnya konflik yang terjadi dalam lingkup tanggungjawabnya. Nilai-nilai anti konflik pada kenyataannya menjadi budaya organisasi. Keselarasan dan kepuasan di pandang positif sementara konflik dan ketidakpuasan dipandang buruk. Dalam

keadaan demikian para manajer berusaha menghindari konflik yang berguna maupun yang tidak berguna yang dapat mengganggu status quo.

Setiap organisasi senantiasa melibatkan individu-individu dan satu sama lain akan berinteraksi dalam rangka mencapai tujuan. Ketika interaksi yang disebut sebagai komunikasi berperan sebagai jiwa penggerak organisasi, konflik tentunya tidak mungkin dielakkan karena perselisihan dalam organisasi sudah umum terjadi dan bahwasannya konflik adalah bagian dari kehidupan berorganisasi yang tidak dapat dihindari. Jadi dapat dikatakan bahwa konflik merupakan konsekuensi dari adanya interaksi antar individu dalam sebuah organisasi. Sedangkan konflik itu sendiri adalah suatu proses yang mulai salah satu pihak merasakan bahwa suatu pihak lain telah mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan pihak pertama (Robbins, 1996:124). Dari pendapat tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa konflik harus dipahami oleh pihak-pihak yang bersangkutan, apakah konflik ada atau tidak itu masalah persepsi. Konflik tidak dapat dihindari dalam suatu organisasi dan tidak semua konflik itu merugikan. Dalam setiap organisasi kehadiran konflik tidak dapat dielakkan dan malah dianggap perlu tanpa memperdulikan bagaimana organisasi tersebut didesain dan dioperasikan. Jadi konflik digunakan untuk mengadakan pembaharuan dan perubahan dalam organisasi. Konflik itu sendiri dapat menjadi suatu masalah yang serius dalam setiap organisasi tergantung bagaimana sikap pegawai terhadap konflik yang terjadi dan peran manajer dalam manage konflik tersebut. Dalam hal ini tugas seorang manajer bukanlah untuk meredakan atau memecahkan semua konflik melainkan mengelolanya (manage) agar dapat mengurangi seminim-minimnya aspek-aspek yang merugikan dan memaksimalkan aspek-aspek yang menguntungkan. Kebangkrutan dan kemacetan organisasi pada umumnya disebabkan oleh mismanajemen yang timbul karena adanya pemimpin yang bersikap masa bodoh, berdiam diri saja, apatis, tertutup, takut, cemas, lebih suka menghindari pergesekan atau friksi, segan, membiarkan keputusan-keputusan yang salah terus berlangsung terus menerus dan tidak pernah mengadakan koreksi, apel, usul dan oposisi terhadap atasan.

Dalam upaya pembaharuan dan perubahan organisasi, tugas seorang pemimpin yang paling utama adalah memadukan secara bijaksana dan efisien unit-unit organisasi. Semua upaya perubahan dan pembaharuan itu pasti berlangsung melalui benturan-benturan dari berbagai unsur yang bertentangan, elemen yang lama kontra dengan elemen yang baru. Dari interaksi benturan-benturan itu akan memunculkan suatu situasi baru.

Konflik merupakan unsur yang dibutuhkan untuk mengadakan pembaharuan dan perubahan dalam organisasi jika organisasi tersebut ingin terus hidup dan tumbuh, maka seni dari manajemen konflik atau seni memimpin dalam situasi konflik merupakan tugas yang paling berat dan paling sukar bagi seorang pemimpin. Tugas dari seorang pemimpin bukan menciptakan harmoni atau keselarasan yang statis dalam perusahaan tetapi untuk mencapai sasaran organisasi atau sasaran bersama secara efektif. Tugas manajemen konflik tidaklah mudah, perencanaan analisis konflik dan evaluasi konflik lalu memecahkannya dengan baik, semua itu termasuk dalam tugas pemimpin yang paling sulit lebih-lebih usaha untuk merangsang dan mengembangkan konflik hingga mencapai titik optimal. Untuk itu diperlukan sikap yang dinamis, kreatif, berani, bertanggung jawab dan berdedikasi tinggi, penuh pengabdian yang hanya dimiliki oleh pemimpin yang mempunyai pribadi yang berkarakter kuat.

Pemimpin harus mampu mendorong bawahan dan pengikutnya mengemukakan ide-ide sendiri, berpartisipasi aktif, dan mau menerima banyak perbedaan serta keanekaragaman lalu menciptakan kondisi yang merangsang kearah konflik-konflik positif yang terkendali. Jadi manajemen konflik tidak hanya mencakup apresiasi terhadap konflik belaka tetapi juga menstimulirnya lalu memecahkannya dengan baik menuju perbaikan dan peningkatan organisasi. Keberhasilan manajemen konflik adalah inti dari manajemen yang sukses khususnya pemimpin yang sangat berkepentingan terhadap kelangsungan hidup organisasi.

Dalam kehidupan organisasi, konflik diperlukan dan tidak dapat dielakkan bahkan diakui eksistensinya. Dan dapat dikatakan pula bahwa konflik bukan hanya merupakan tanda kelemahan organisasi atau bukti kegagalan pemimpinnya.

Hal ini dinyatakan dengan jelas oleh Pondy (dalam Indrawijaya, 2001:70) sebagai berikut:

Conflict, like pain, is a signal that the organization is in trouble or on the verge of trouble. An organization or other social system which suppresses conflict, which prohibits the expression of dissent, is depriving it self of the feedback necessary for self regulation and stability. (Konflik, seperti halnya rasa sakit, merupakan pertanda bahwa suatu organisasi sedang berada dalam /atau sedang berdiri diambang kesulitan. Suatu organisasi atau sistem sosial yang berusaha menekan adanya konflik, melarang mengungkapkan perbedaan pendapat, kehilangan umpan balik untuk memperbaiki diri dan menciptakan stabilitas).

Seorang manajer perlu memahami sebab-sebab konflik terutama untuk mendapatkan manfaatnya dalam menangani dan menarik keuntungan dari situasi itu guna menciptakan perilaku organisasi yang berguna bagi peningkatan keefektifan organisasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa konflik adalah sesuatu hal yang tidak dapat dihindari dan merupakan konsekuensi dari adanya interaksi manusia serta konflik ini dapat berperan menguntungkan atau meningkatkan kinerja organisasi jika dikelola dengan baik.

Dengan berdasarkan pada uraian diatas maka penulis memilih konflik sebagai variabel pengaruh dengan beberapa alasan. Pertama, adanya adanya pro kontra dari pada ahli tentang keberadaan konflik itu sendiri. Kedua, sesuai dengan yang dikemukakan oleh Robbins (1996:28) dalam kaitannya dengan kinerja pegawai, bahwa konflik merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja.

Dengan berbagai alasan tersebut diatas, maka penulis mengambil judul penelitian mengenai:

Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Pegawai Di PT Kereta Api (Persero)
Daerah Operasi IX Jember

1.2. Perumusan Masalah

Pada hakekatnya suatu penelitian yang dilaksanakan manusia itu karena dorongan oleh rasa ingin tahu yang ada pada diri manusia. Rasa ingin tahu timbul karena manusia menemukan suatu masalah sekaligus merupakan suatu tantangan

dan harus dipecahkan. Masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian merupakan langkah awal yang harus dipahami oleh peneliti. Dalam hal ini Winarno Surachamat (1980:33) mendefinisikan masalah sebagai berikut:

Masalah adalah kesulitan yang menggerakkan manusia untuk memecahkannya. Masalah dirasakan sebagai suatu tantangan yang mesti dilalui dengan jalan mengatasinya bila kita ingin berjalan terus.

Dalam melaksanakan penelitian, masalah harus dirumuskan sehingga dapat dijadikan pedoman kerja atau dasar penentuan penelitian. Pada dasarnya hasil penelitian nanti digunakan untuk menjelaskan fenomena berdasarkan data yang terkumpul. Berdasarkan hal tersebut menurut Sugiyono (2001:36-39) bentuk masalah dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu:

1. Masalah deskriptif adalah suatu permasalahan yang berkenaan dengan variabel mandiri yaitu tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan.
2. Permasalahan komparatif adalah suatu permasalahan penelitian yang bersifat membandingkan keberadaan suatu variabel pada dua sampel atau lebih.
3. Permasalahan asosiatif adalah suatu pernyataan penelitian yang bersifat menghubungkan dua variabel atau lebih. Permasalahan ini terdapat tiga macam yaitu hubungan simetris, hubungan kausal, dan interaktif.

Bertolak dari latarbelakang masalah dan bentuk permasalahan sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono maka dalam penelitian ini bentuk permasalahan yang digunakan adalah permasalahan asosiatif dan deskriptif dengan rumusan sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh konflik terhadap kinerja pegawai di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember.
2. Seberapa tinggi tingkat konflik di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember.
3. Seberapa tinggi tingkat kinerja pegawai di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh konflik terhadap kinerja pegawai di PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember
2. Untuk mengetahui tingkat konflik di PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember

3.1.1. Kegunaan Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yaitu berupa pemikiran kepada instansi yang bersangkutan dalam meningkatkan kinerja pegawai.
2. Hasil penelitian ini diharapkan pula dapat memberikan kegunaan akademis yaitu sebagai tambahan referensi bagi mahasiswa yang sedang menyusun skripsi.

1.4. Kerangka Teori

Teori merupakan unsur penelitian yang paling besar peranannya karena menerangkan fenomena sosial atau fenomena alam yang menjadi pusat perhatian. Pengertian teori menurut Singarimbun dan Effendy (1989:37) adalah:

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

Dari pendapat tersebut diketahui bahwa teori mengandung tiga pengertian. Pertama, serangkaian proposisi antara konsep yang saling berhubungan. Kedua, menerangkan secara sistematis suatu fenomena sosial dengan cara menentukan hubungan antar konsep. Ketiga, menerangkan fenomena tertentu dengan cara menentukan konsep mana yang berhubungan dengan konsep lainnya dan bagaimana bentuk hubungannya.

Konsep digunakan untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang hendak diteliti. Konsep ini dapat menyederhanakan pemikiran dengan satu istilah untuk beberapa kejadian yang saling berkaitan. Konsep yang bersifat abstrak banyak digunakan dalam penelitian-penelitian sosial. Berkaitan dengan konsep, Singarimbun dan Effendy (1989:37) menyatakan bahwa:

Konsep adalah abstraksi dari suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan kelompok atau individu tertentu.

Jadi konsep merupakan definisi singkat dari suatu gejala yang akan diteliti yang dapat menghubungkan dunia observasi dengan dunia teori. Pada hakekatnya konsep berpijak pada landasan yang kuat dengan teori yang mempunyai validitas sehingga memungkinkan pengujian variabel yang ada didalam penelitian tersebut.

Berangkat dari pengertian teori tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa teori adalah serangkaian konsep atau definisi yang saling berhubungan dan bertujuan memberikan gambaran secara sistematis tentang gejala-gejala yang hendak diteliti.

Berangkat dari pengertian-pengertian diatas maka konsep dari kedua variabel tersebut akan diuraikan sebagai berikut.

PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember merupakan salah satu bentuk organisasi yang bergerak dibidang pelayanan jasa angkutan yaitu jasa angkutan penumpang dan barang. Dengan alasan tersebut maka PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember sebagai sebuah organisasi pasti memiliki tujuan yang hendak dicapai. Pengertian organisasi seperti yang dikemukakan oleh Gibson dkk (1996:7) adalah sebagai berikut:

Organisasi adalah kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai secara perorangan, organisasi dicirikan oleh perilakunya yang terarah pada tujuan, tujuan dan sasaran organisasi dapat lebih efisien dan efektif melalui tindakan individu dan kelompok yang diselenggarakan

Untuk mendukung tercapainya tujuannya tersebut maka perilaku masing-masing individu harus terarah pada tujuan organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam suatu organisasi terdapat interaksi antar individu guna

pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Setiap individu pasti memiliki perilaku yang berbeda-beda satu sama lain. *Dan setiap individu akan memandang organisasi sebagai suatu sarana untuk mencapai tujuannya dan sebaliknya organisasi membutuhkan individu untuk membantu mencapai tujuan organisasi (Davis dan Newstrom, 1993:12). Untuk itu maka diperlukan adanya suatu pemahaman tentang perilaku organisasi. Menurut Duncan (dalam Anoraga, 1995:8) bahwa:

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkahlaku manusia dalam suatu organisasi. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi.

Perilaku individu dalam melaksanakan tugasnya akan berpengaruh terhadap perilaku organisasi dalam mencapai tujuannya, karena pada dasarnya perilaku organisasi tersebut secara langsung berhubungan dengan tingkahlaku orang-orang ketika bekerja dalam suatu kerangka organisasi.

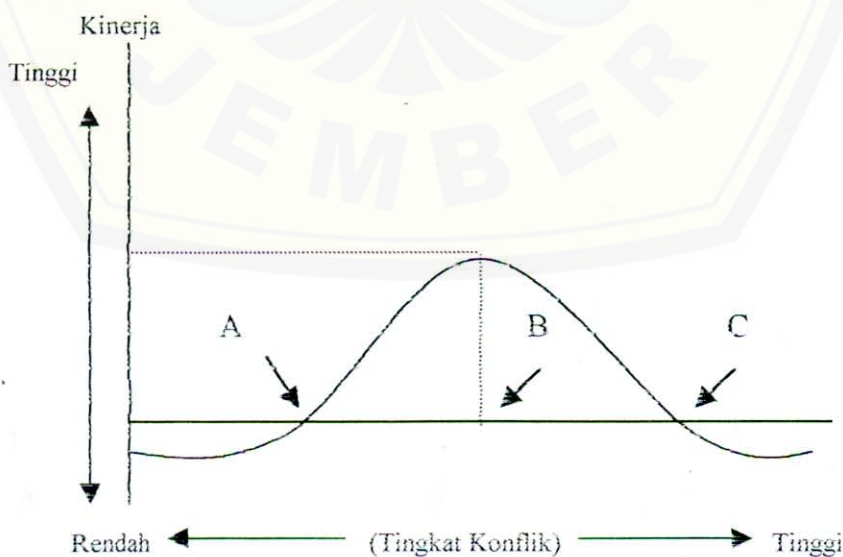
Jadi dapat disimpulkan bahwa dengan memahami perilaku organisasi maka akan dapat memahami pula perilaku individu dalam organisasi terhadap upaya-upaya pencapaian tujuannya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa individu mempunyai peranan yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (1990:10) bahwa:

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia sebagai perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan itu tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan bagaimanapun canggihnya peralatan yang dimiliki oleh organisasi tersebut tidak akan ada manfaatnya bagi organisasi jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan.

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

Konflik dapat berperan fungsional ataupun disfungsional sehingga mempunyai dampak positif atau negatif terhadap kinerja organisasi (Anoraga, 1995:141). Hal ini menampakkan adanya hubungan antara konflik dengan kinerja organisasi. Hal senada diungkapkan juga oleh Gibson dkk (1996:439) bahwa konflik dapat mempunyai dampak positif atau negatif terhadap kinerja organisasi tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik itu dikelola. Jadi penanganan konflik ini berkaitan dengan fungsional atau tidaknya suatu konflik. Dari pendapat diatas dapat diketahui bahwa jika konflik yang terjadi pada tingkat optimal maka konflik yang terjadi dapat dipandang sebagai konflik yang fungsional atau menguntungkan dan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Jika konflik yang terjadi terlalu rendah maupun terlalu tinggi maka dapat dipandang sebagai konflik yang disfungsional atau merugikan dan mempunyai pengaruh negatif bagi kinerja organisasi. Menurut Robbins (1996:150) bahwa tingkat konflik dapat terlalu tinggi atau terlalu rendah, pada titik eksterm manapun konflik akan merintangki kinerja. Suatu tingkat konflik yang optimal adalah kalau ada cukup konflik untuk mencegah kemacetan, merangsang kreativitas, memungkinkan lepasnya ketegangan, dan memprakarsai benih-benih untuk perubahan, namun tidak terlalu banyak sehingga tidak mengganggu atau mencegah bagi koordinasi kegiatan. Hal ini dapat dilihat dari kurva antara konflik dan kinerja organisasi menurut Robbins (1996:151) sebagai berikut:



Gambar 1: Kurva hubungan konflik dengan kinerja menurut Robbins (1996:151)

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

- A. Pada tingkat ini konflik yang terjadi rendah dan merugikan organisasi karena berkinerja rendah, maka organisasi yang bersangkutan berubah lamban untuk menghadapi tuntutan baru yang dihadapinya dan kelangsungan hidupnya terancam.
- B. Pada tingkat ini konflik yang terjadi optimal dan menguntungkan organisasi karena berkinerja tinggi, maka terjadi adanya kepekaan terhadap tuntutan baru.
- C. Pada tingkat ini konflik yang terjadi tinggi dan merugikan organisasi karena berkinerja rendah, maka akan terjadi kekacauan yang dapat membahayakan organisasi sehingga organisasi tersebut lebih banyak bertahan.

Jika dalam sebuah organisasi terlalu banyak atau terlalu sedikit konflik akan merugikan organisasi itu sendiri. Konflik yang terlalu banyak akan menimbulkan perasaan negatif yang kuat, mengabaikan saling ketergantungan dan tindakan agresif yang tidak terkontrol, serta tindakan balasan. Jika konflik terlalu sedikit maka akan menghilangkan informasi yang kritis bagi keharmonisan atau pengembangan organisasi lebih lanjut. Tugas manajer adalah mengelola konflik agar tercapainya level sedang atau optimal dimana dapat memberikan energi yang besar, keterlibatan yang tinggi, serta pertukaran informasi dan pengambilan keputusan yang lebih baik.

Dengan demikian konflik dapat meningkatkan kinerja jika memang dikelola dengan baik. Organisasi yang baik adalah organisasi yang didalamnya ada konflik yang dapat merangsang atau mendorong pekerjanya untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

1.4.1. Konsep Konflik

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 menangannya sehingga bisa membawa dampak konstruktif bagi organisasi.

Istilah konflik berasal dari bahasa latin, "com" yang berarti bersama dan "fligere" yang berarti melanggar, menabrak, menekan, membentur. Dengan demikian konflik merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain, karena beberapa alasan. Dalam pandangan ini "pertikaian" menunjukkan adanya perbedaan antara dua atau lebih individu, yang diekspresikan, diingat dan dialami (Pace dan Faules, 1994:249).

Konflik dapat dirasakan, diketahui dan diekspresikan melalui perilaku-perilaku komunikasi (Folger & Poole:1984). Konflik senantiasa berpusat pada beberapa sebab utama yakni tujuan yang hendak dicapai, alokasi sumber yang dibagikan, keputusan yang diambil, maupun perilaku setiap pihak yang terlibat (Myers,1982:234-237; Kreps,1986:185; Stewart,1993:341).

Menurut pendapat T. Hani Handoko (1998:345) 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 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 dan persepsi.

Faktor-faktor yang menyebabkan konflik juga dikemukakan oleh Robbins (dalam Kenneth dan Garry, 1992) antara lain:

1. Persaingan terhadap sumber-sumber

Sumber daya organisasi seperti anggaran, ruang kerja, personalia dan pelayanan pendukung merupakan sumber konflik. Hal ini dikarenakan

kepemilikan sumber-sumber tersebut berkaitan dengan ketenangan mereka dalam bekerja.

2. Ketergantungan tugas

Tiap individu memiliki prioritas yang berbeda-beda dalam menjalankan tugasnya dimana keberhasilan dari tugasnya tersebut sangat tergantung pada prioritas masing-masing individu.

3. Kekaburan batas-batas bidang kerja

Konflik dapat terjadi bila batasan-batasan bidang kerja relatif tidak terbatas, misalnya adanya pengalihan tugas yang tidak disukai kepada pihak lain.

4. Masalah status

Jika individu merasa memiliki status yang lebih rendah dari individu lain maka akan timbul gerakan-gerakan untuk meningkatkan statusnya itu walaupun cara-cara yang dilakukannya dipandang negatif oleh individu lain. Sebaliknya jika individu memandang statusnya lebih tinggi dari individu lain maka ia akan melecehkan dan memandang rendah pada individu yang statusnya dianggap lebih rendah.

5. Rintangan dalam komunikasi

Dalam berkomunikasi banyak rintangan yang dapat terjadi. Rintangannya yang terjadi itu dapat menimbulkan kesulitan-kesulitan, misalnya kesulitan dalam bahasa dan pengetahuan akan informasi yang diterima sehingga dapat menciptakan perbedaan dalam persepsi.

6. Sifat-sifat individu

Sifat individu ini dapat menimbulkan konflik, misalnya sifat ambisi yang tak terkendali, kemandirian yang tak didukung lingkungan, kekakuan berfikir, harga diri yang rendah, perbedaan pada nilai-nilai sosial, politik, dan moral.

Adapun 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 Pandangan Baru mengenai konflik

Pandangan Lama	Pandangan Baru
Konflik dapat dihindari.	Konflik tidak dapat dihindari.
Konflik disebabkan kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau	Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindari, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya.
Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal.	Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat.
Tugas manajemen untuk menghilangkan konflik	Tugas manajemen untuk mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya.
Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik.	Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

Sumber: Handoko dalam Manajemen (1998:347)

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

1. Pandangan Tradisional

Konflik dipandang sebagai suatu hasil disfungsional akibat komunikasi buruk, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan diantara orang-orang dan kegagalan para manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan. Konflik harus dihindari. Bahkan konflik sering dikaitkan dengan kemarahan agresivitas, pertentangan baik secara fisik maupun kata-kata kasar.

2. Pandangan Hubungan Manusia

Konflik merupakan hasil yang wajar dan tidak terelakkan dalam kelompok. Jadi pandangan ini beranggapan bahwa konflik adalah sesuatu yang wajar dalam organisasi dan tidak semua konflik merugikan dan harus dihindari.

3. Pandangan Interaksionis

Konflik tidak hanya suatu kekuatan positif dalam suatu kelompok melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja efektif. Konflik bagi organisasi dapat berdampak baik atau buruk itu bergantung pada tipe konflik. Secara khusus pandangan interaksionis ini membedakan konflik menjadi dua yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Hal ini sesuai dengan pendapat para ahli yang mengikuti pandangan bisa destruktif bisa pula konstruktif tergantung pada penanganannya.

Konflik dapat berperan menguntungkan atau fungsional dan dapat juga berperan salah atau disfungsional. Jadi dampak yang ditimbulkan oleh adanya konflik meliputi dampak negatif atau merugikan dan positif atau dampak menguntungkan. Dampak-dampak tersebut adalah sebagai berikut:

1. Dampak menguntungkan atau positif, antara lain:

a. Menimbulkan kemampuan mengoreksi diri sendiri.

Adanya konflik akan dirasakan oleh pihak lain. Pihak-pihak tertentu dapat mengambil keuntungan dengan adanya konflik ini yaitu menjadi mampu untuk mengoreksi diri sendiri. Dengan sedikit merenung mereka akan mengetahui sebab-sebab terjadinya konflik.

b. Meningkatkan prestasi.

Adanya konflik justru merupakan cambuk sehingga menyebabkan peningkatan prestasi daripada sebelumnya. Banyak perusahaan yang menimbulkan persaingan sehat padahal hakekatnya persaingan sehat merupakan suatu bentuk konflik.

c. Pendekatan yang lebih baik.

Konflik mungkin menimbulkan kejutan lagi salah satu pihak atau kedua belah pihak. Mungkin mereka tidak menyadari bahwa hal-hal tersebut dapat menimbulkan suatu konflik. Akibatnya mereka berusaha lebih hati-

hati dalam hubungannya antara yang satu dengan yang lain. Hal ini dapat menyebabkan hubungan yang lebih baik dari sebelumnya.

d. Mengembangkan alternatif yang lebih baik.

Konflik mungkin dapat menimbulkan hal-hal yang merugikan bagi pihak-pihak tertentu bisa terjadi antara atasan dan bawahan. Misalnya, dengan tidak memberikan suatu jabatan yang penting. Keadaan ini sering merupakan tantangan yang akan mampu mengembangkan alternatif yang lebih baik.

2. Dampak negatif, antara lain:

a. Subjektif dan emosional.

Pada umumnya pandangan pihak-pihak yang sedang berkonflik satu sama lain sudah tidak objektif lagi serta bersifat emosional. Akibatnya tindakan pihak lain selalu salah. Sebenarnya akibat dari konflik ini telah ditemukan sejak lama dalam ungkapan bahasa jawa yaitu “Yen getting ora kurang pepadane yen seneng ora kurang pangaleme”, artinya “Kalau benci tidak kurang cela kalau senang tidak kurang puji”.

b. Apriori.

Bila konflik sudah meningkat bukan hanya subyektivitas dan emosional yang akan muncul tetapi dapat menyebabkan apriori. Hal ini berarti setiap pendapat pihak lain selalu dianggap salah tanpa diteliti terlebih dahulu. Dengan kata lain pihak lain selalu dianggap salah dan dirinya selalu benar.

c. Saling menjatuhkan.

Konflik yang parah dapat mengakibatkan saling benci. Kebecian yang memuncak dapat mendorong seseorang untuk melakukan tindakan yang kurang terpuji alam menjatuhkan lawanya.

d. Frustrasi.

Dalam tingkat tertentu mungkin konflik dapat memicu pihak-pihak yang terlibat untuk lebih berprestasi. Namun bila konflik itu sudah pada tingkat yang cukup parah dan diantara pihak-pihak yang terlibat ada yang lemah mentalnya. Hal ini akan menimbulkan frustrasi atau rasa putus asa dengan segala akibatnya.

Schmidt dan Kochan (1972) mengemukakan bahwa konflik adalah suatu perselisihan atau perjuangan diantara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka dan /atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan yang menjadi lawannya. Dengan demikian konflik yang terjadi akan termanifestasi kedalam perilaku-perilaku yang mengarah pada adanya keinginan dari satu pihak untuk menghalangi pihak lain dalam usaha pencapaian tujuannya.

Handoko (1998:345) mendefinisikan konflik sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Dari definisi tersebut dapat diambil suatu kesimpulan bahwa sebenarnya konflik tersebut terjadi karena adanya berbagai pertentangan antara satu pihak dengan pihak yang lain dimana ada satu pihak yang merasa paling benar daripada pihak yang lain. Dengan adanya kenyataan yang seperti ini maka pihak yang merasa benar tidak mau menerima pihak yang lain sehingga akan muncul kesulitan diadakannya suatu integrasi dan koordinasi. Dengan adanya pertentangan atau antagonistik tersebut maka menurut Stoner dan Wankel mengemukakan tipe-tipe konflik yaitu:

1. Konflik dalam diri individu

Setiap konflik dapat bersifat meresahkan bagi orang atau orang-orang yang berhubungan dengannya. Konflik yang potensial meresahkan adalah konflik yang melibatkan sang individu sendiri. Seorang individu yang mengalami konflik dengan dirinya sendiri dimana ia harus memilih diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Ia merasa bimbang mana yang harus dipilihnya atau dilakukannya. Dapat dikatakan pula bahwa konflik dalam diri individu ini terjadi karena adanya ketidaksesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi.

Konflik ini terjadi apabila seorang individu merasakan ketidakpastian pekerjaan apa yang hendak dilaksanakannya, adanya berbagai permintaan pekerjaan yang saling bertentangan, atau apabila individu tersebut dituntut untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang melebihi kemampuannya.

Tipe konflik inilah yang seringkali mempengaruhi reaksi individu terhadap tipe konflik yang selanjutnya.

2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama

Di setiap organisasi pasti melibatkan adanya suatu bentuk interaksi antar anggota organisasi. Dengan adanya interaksi antar anggota organisasi tersebut tentunya setiap anggota organisasi memiliki perbedaan pandangan satu sama lain. Perbedaan pandangan tersebut antara lain dalam hal menghadapi munculnya isu tertentu, tindakan, dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan. Setiap individu memiliki pengalaman yang berbeda-beda dalam menghadapi konflik. Perbedaan pengalaman itu antara lain meliputi sikap kerja, umur, dan pendidikan.

Konflik ini muncul karena adanya tekanan-tekanan yang berkaitan dengan peranan seorang individu dalam sebuah organisasi. Peranan itu sendiri merupakan pola perilaku yang diharapkan yang berhubungan dengan kedudukan seseorang dalam sebuah organisasi (Gitosudarmo dan Sudita, 2000:71). Dalam konflik antar individu ini dapat diambil sebagai contoh konflik antara atasan dan bawahan.

3. Konflik antara individu dan kelompok

Dalam suatu kelompok dapat mengalami konflik substantif atau konflik afektif. Konflik substantif adalah konflik yang terjadi karena latarbelakang keahlian yang berbeda. Dengan adanya latarbelakang keahlian yang berbeda tersebut maka dalam suatu kelompok akan ada suatu kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik afektif adalah konflik yang terjadi yang didasarkan atas tanggapan emosional seorang individu terhadap suatu situasi yang dihadapi bersama dalam suatu kelompok. Konflik ini berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk mencapai keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh seorang dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai atau melebihi norma-norma kelompok dimana ia berada. Norma itu sendiri merupakan standar perilaku yang diterima oleh suatu kelompok yang merupakan andil dari anggota kelompoknya. Kelompok membentuk norma-norma yang mengikat anggota kelompok tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan pada

situasi tertentu. Dengan kata lain bahwa norma kelompok menjelaskan apa yang diharapkan seseorang dalam situasi tertentu.

4. Konflik antar kelompok dalam organisasi

Setiap Organisasi terdiri atas kelompok-kelompok. Tiap-tiap kelompok memiliki tujuan yang satu sama lain berbeda. Tetapi dari tujuan kelompok yang berbeda-beda itu ditujukan untuk mencapai satu tujuan yaitu tujuan organisasi. Konflik antar kelompok ini terjadi karena adanya pertentangan kepentingan antara kelompok yang satu dengan kelompok yang lain dalam satu organisasi.

5. Konflik antar organisasi

Konflik ini muncul sebagai akibat adanya persaingan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain dalam suatu perekonomian suatu bangsa.

Berdasarkan pada definisi konflik yang dikemukakan oleh Handoko (1998:345) bahwa konflik sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak dan berdasarkan pada tipe-tipe konflik yang dikemukakan oleh Stoner dan Wankel, antara lain:

1. Konflik dalam diri individu.
2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama.
3. Konflik antara individu dan kelompok.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi.
5. Konflik antar organisasi.

maka penulis menjadikan tipe konflik dalam diri individu, konflik antar individu dalam organisasi yang sama, konflik antara individu dan kelompok diatas sebagai ukuran dari konflik di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember Wilayah Kabupaten Jember dengan alasan bahwa konflik terjadi karena adanya pertentangan antara dua atau lebih pihak dan sesuai dengan rumusan masalah diatas bahwa unit analisis yang penulis fokuskan disini adalah individu atau pegawai. Tipe konflik antar kelompok dalam organisasi dan tipe konflik antar organisasi oleh penulis tidak dijadikan sebagai ukuran dari konflik dengan alasan bahwa konflik tipe konflik antar kelompok dalam organisasi merupakan konflik yang melibatkan kelompok-kelompok yang ada dalam suatu organisasi. Dan

untuk tipe konflik antar organisasi merupakan konflik yang melibatkan berbagai unsur diluar sebuah organisasi. Dalam hal ini adalah konflik antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.

1.4.2. Konsep Kinerja Pegawai

Pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi formal mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Maka harus diusahakan agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Untuk mencapai tujuan tersebut maka dibutuhkan kinerja (prestasi kerja) yang tinggi dari masing-masing pegawai.

Tentang istilah kinerja, Mangkunegara (2000:67) menjelaskan sebagai berikut:

Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian jelas sekali bahwa pengertian kinerja tersebut adalah hasil kerja yang telah dicapai atau dihasilkan baik itu secara kualitas maupun kuantitas.

Lembaga Administrasi Negara (1999) mendefinisikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat penyelesaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau tugas secara efisien dan efektif dalam mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi.

Dari beberapa pendapat diatas dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Untuk mengukur atau menilai kinerja maka diperlukan ukuran dari kinerja itu sendiri. Sedangkan Lembaga Administrasi Negara mendefinisikan ukuran kinerja sebagai ukuran kualitatif dan kuantitatif yang menggambarkan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dan mencakup masukan (inputs), keluaran (output), hasil (result atau outcomes), manfaat (benefit), dan dampak

(impact). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ukuran kinerja tersebut mencakup kualitas dan kuantitas dari hasil kerja itu sendiri.

Tentang kualitas dan kuantitas kerja, Wilson dan Heyel (1972:101) mengatakan sebagai berikut:

1. Kualitas kerja (quality of work) yaitu quality of work consider how well he does what he does, accuracy, completeness, neatness. (Kualitas kerja itu menunjukkan bagaimana sebaiknya dia berbuat, apa yang dia kerjakan yang meliputi ketepatan, kelengkapan dan kerapian).
2. Kuantitas kerja (quantity of work) yaitu quantity of work consider amount of work performed periods. (Kuantitas kerja itu menunjukkan berapa jumlah tugas-tugas atau pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam waktu tertentu).

Dari pendapat diatas kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas. Artinya adanya kesesuaian antara rencana kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang ditetapkan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan dalam melaksanakan tugas. Yang dimaksud dengan kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas. Demikian juga dengan kuantitas kerja yang sdapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas yang dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan untuk menyelesaikan tugas.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh Mangkunegara dan konsep yang dikemukakan oleh Wilson dan Heyel maka penulis menetapkan kualitas kerja dan kuantitas kerja sebagai ukuran untuk menilai kinerja pegawai di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember Wilayah Kabupaten Jember.

5.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan sebuah pernyataan dugaan sementara tentang hubungan teoritis antar dua variabel atau lebih dan kebenarannya masih harus diuji dan dibuktikan.

Adapun pengertian hipotesis menurut Surachmad (1990:39), adalah sebagai berikut:

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

Sedangkan hipotesis menurut jenisnya dibagi menjadi dua macam, yaitu hipotesis nol atau hipotesis statistik (H_0) dan hipotesis kerja (H_a). Seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (1998:50-52), bahwa:

Hipotesis Nol (H_0) dimaksudkan untuk ditolak kebenarannya melalui pengolahan data yang dilakukan dengan perhitungan statistik. Oleh karena itu data yang telah dikumpulkan digunakan untuk menguji hipotesis ini, berupa data kuantitatif meskipun data kualitatif yang ditransformasikan menjadi data kuantitatif. Hipotesis alternatif (H_a) harus menggambarkan perbedaan antara gejala atau faktor-faktor atau kondisi atau variabel yang ditonjolkan. Pernyataan ini dapat dinyatakan dalam bentuk yang efektif, mana yang lebih besar atau positif pengaruhnya antara dua atau lebih gejala atau faktor atau variabel yang dibandingkan itu.

Dengan mengacu pada pendapat diatas, maka hipotesis yang penulis ajukan adalah sebagai berikut:

H_a : Ada Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Pegawai di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember.

H_0 : Tidak Ada Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Pegawai di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember.

1.6. Definisi Operasional

Menurut Singarimbun dan Effendi (1989:46), yang dimaksud definisi operasional adalah:

Unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel. Dengan kata lain, definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana cara mengukur suatu variabel. Definisi operasional adalah suatu informasi ilmiah yang amat membantu peneliti lain yang ingin menggunakan variabel yang sama.

Sedangkan menurut Koentjoroningrat (1991:23), bahwa:

Definisi operasional tidak lain adalah mengubah konsep-konsep yang berupa construct itu, dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati dan dapat diuji dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain.

Jadi yang dimaksud definisi operasional adalah penjabaran konsep-konsep yang telah ditentukan sebagai variabel kedalam pengertian yang lebih konkrit dan dapat diukur. Untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian, digunakan ukuran-ukuran dari variabel yang bersangkutan.

Dalam penelitian ini ada dua variabel yang harus diukur, yaitu:

1. Operasionalisasi Variabel Pengaruh (X), yaitu Konflik di PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember
2. Operasionalisasi Variabel Terpengaruh (Y), yaitu Kinerja Pegawai di PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember

1.6.1. Operasionalisasi Variabel Pengaruh (X), yaitu Konflik di PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember

Konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Dari definisi tersebut dapat diambil suatu kesimpulan bahwa sebenarnya konflik tersebut terjadi karena adanya berbagai pertentangan antara satu pihak dengan pihak yang lain dimana ada satu pihak yang merasa paling benar daripada pihak yang lain. Dengan adanya kenyataan yang seperti ini maka pihak yang merasa benar tidak mau menerima pihak yang lain sehingga akan muncul kesulitan diadakannya suatu integrasi dan koordinasi.

Dengan adanya pertentangan atau antagonistik tersebut maka menurut Stoner dan Wankel dikenal adanya tipe-tipe konflik yaitu:

a. Konflik dalam diri individu (X1)

Setiap konflik dapat bersifat meresahkan bagi orang atau orang-orang yang berhubungan dengannya. Konflik yang potensial meresahkan adalah konflik yang melibatkan sang individu sendiri. Seorang individu yang mengalami konflik dengan dirinya sendiri dimana ia harus memilih diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Ia merasa bimbang mana yang harus dipilihnya atau dilakukannya.

Dapat dikatakan pula bahwa konflik dalam diri individu ini terjadi karena adanya ketidaksesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi.

Konflik ini terjadi apabila seorang individu merasakan ketidakpastian pekerjaan apa yang hendak dilaksanakannya, adanya berbagai permintaan pekerjaan yang saling bertentangan, atau apabila individu tersebut dituntut untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang melebihi kemampuannya.

Adapun ukuran yang digunakan adalah:

1. Adanya ketidakpastian mengenai pekerjaan yang hendak dilaksanakan oleh seorang pegawai.
2. Adanya berbagai permintaan pekerjaan yang saling bertentangan.
3. Adanya individu yang dituntut untuk melakukan suatu pekerjaan yang melebihi kemampuannya. Dengan kata lain adanya beban pekerjaan yang berlebihan.
4. Adanya ketidaksesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi.

b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama (X2)

Di setiap organisasi pasti melibatkan adanya suatu bentuk interaksi antar anggota organisasi. Dengan adanya interaksi antar anggota organisasi tersebut tentunya setiap anggota organisasi memiliki perbedaan pandangan satu sama lain. Perbedaan pandangan tersebut antara lain dalam hal menghadapi munculnya isu tertentu, tindakan, dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan. Setiap individu memiliki pengalaman yang berbeda-beda dalam menghadapi konflik. Perbedaan pengalaman itu antara lain meliputi sikap kerja, umur, dan pendidikan.

Konflik ini muncul karena adanya tekanan-tekanan yang berkaitan dengan peranan seorang individu dalam sebuah organisasi. Peranan itu sendiri merupakan pola perilaku yang diharapkan yang berhubungan dengan kedudukan seseorang dalam sebuah organisasi (Gitosudarmo dan Sudita, 2000:71). Dalam konflik antar individu ini dapat diambil sebagai contoh konflik antara atasan dan bawahan.

Adapun ukuran yang digunakan yaitu:

1. Adanya tuntutan tertentu yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai atas peranannya tersebut.
2. Adanya perbedaan pendapat antara atasan atau bawahan.
3. Adanya perbedaan pendapat antar pegawai tentang isu tertentu.
4. Adanya perbedaan tujuan antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain.
5. Adanya perbedaan pendapat tentang tindakan yang harus diambil antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain.

c. Konflik antara individu dan kelompok (X3)

Dalam suatu kelompok dapat mengalami konflik substantif atau konflik afektif. Konflik substantif adalah konflik yang terjadi karena latarbelakang keahlian yang berbeda. Dengan adanya latarbelakang keahlian yang berbeda tersebut maka dalam suatu kelompok akan ada suatu kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik afektif adalah konflik yang terjadi yang didasarkan atas tanggapan emosional seorang individu terhadap suatu situasi yang dihadapi bersama dalam suatu kelompok.

Konflik ini berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk mencapai keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh seorang dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai atau melebihi norma-norma kelompok dimana ia berada. Norma itu sendiri merupakan standar perilaku yang diterima oleh suatu kelompok yang merupakan andil dari anggota kelompoknya. Kelompok membentuk norma-norma yang mengikat anggota kelompok tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan pada situasi tertentu. Dengan kata lain bahwa norma kelompok menjelaskan apa yang diharapkan seseorang dalam situasi tertentu.

Konflik ini berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk mencapai keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh seorang dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai atau melebihi norma-norma kelompok dimana ia berada. Dengan kata lain individu tersebut melanggar norma-norma yang ditetapkan oleh kelompoknya.

Adapun ukuran yang digunakan adalah:

1. Adanya perilaku individu yang tidak sesuai dengan norma kelompok.
2. Adanya perbedaan pendapat atas kesimpulan yang telah ditetapkan oleh kelompok dengan individu atas situasi tertentu.
3. Adanya perbedaan pendapat antar individu dalam suatu kelompok sebagai akibat dari adanya keahlian yang berbeda-beda.

1.6.2. Operasionalisasi Variabel Terpengaruh (Y), yaitu Kinerja Pegawai di PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Lembaga Administrasi Negara mendefinisikan ukuran kinerja sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan suatu pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan mencakup masukan (input), keluaran (output), hasil (result atau outcomes), manfaat (benefit), dan dampak (impact). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ukuran kinerja tersebut mencakup kualitas dan kuantitas dari hasil kerja itu sendiri. Berdasarkan uraian tersebut maka kinerja pegawai dapat diukur melalui:

a. Kualitas kerja (Y1)

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

Dengan demikian ukuran yang digunakan adalah:

1. Ketepatan dalam pelaksanaan tugas oleh pegawai.
2. Kelengkapan dalam pelaksanaan tugas oleh pegawai.
3. Kerapian dalam pelaksanaan tugas oleh pegawai.

b. Kuantitas kerja (Y2)

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

Dengan demikian ukuran yang digunakan adalah:

1. Banyaknya tugas yang dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
2. Banyaknya tugas yang dapat diselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.

Selanjutnya untuk mengetahui gambaran analisis, ditetapkan aturan yang akan menjadi pedoman dalam pengukuran data-data hasil penelitian. Dalam memberikan penilaian terhadap indikator-indikator pada kedua variabel yang merupakan nilai atas jawaban responden digunakan kriteria penilaian sebagai berikut:

1. Jawab a. selalu, diberi skor 3.
2. Jawab b, kadang-kadang, diberi skor 2.
3. Jawab c, tidak pernah, diberi skor 1.

1.7. Metode Penelitian

Metode penelitian memegang peranan penting dalam suatu penelitian karena berhasil tidaknya suatu penelitian tergantung pada ketepatan penggunaan dalam memilih metode penelitian tersebut. Menurut Surachmad (1989:13), bahwa: "Metode penelitian merupakan cara utama yang dipergunakan untuk mencapai suatu tujuan, misalnya untuk menguji serangkaian hipotesa-hipotesa".

Dalam langkah-langkah ini yang penulis gunakan dalam penelitian adalah:

1. Penentuan populasi.
2. Metode penentuan sampel.

3. Metode pengumpulan data.
4. Metode analisa data.

1.7.1. Penentuan Populasi

Suatu penelitian yang akan dilaksanakan sebelumnya harus dilakukan penentuan wilayah atau daerah yang akan dikenakan penelitian yang disebut populasi. Pengertian populasi menurut Singarimbun (1989:152), bahwa: "Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga. Berdasarkan pendapat diatas maka dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember Wilayah Kabupaten Jember yang berjumlah 570 pegawai.

1.7.2. Metode Penentuan Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan bisa mewakili populasi secara keseluruhan. Besar kecilnya sampel tidak ada ketentuan secara pasti, seperti yang dikatakan oleh Sutrisno Hadi (1995:73), bahwa: "Sebenarnya tidak ada ketentuan yang mutlak berapa persen suatu sampel yang harus diambil dari populasi. Ketidakadaan mutlak ini tidak perlu menimbulkan keraguan pada seorang peneliti".

Untuk pengambilan sampel ini di gunakan teknik proposional sampling, dimaksudkan agar sampel yang diambil terjadi pembagian yang seimbang diantara masing-masing sub-populasi, seperti yang dikemukakan oleh Sutrisno Hadi (1995:81), bahwa: "Proposional sample adalah jika populasi terdiri dari beberapa sub-populasi yang tidak homogen dan tiap-tiap sub-populasi akan diwakili dalam penyelidikan". Selanjutnya untuk menentukan siapa yang dipilih sebagai wakil dari tiap-tiap sub populasi diambil secara random sampling, yaitu yang dikemukakan oleh Sutrisno Hadi (1985:75), bahwa: "Random sampling adalah pengambilan sampel secara random atau tanpa pandang bulu. Dalam random sampling semua individu dalam populasi diberi kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel".

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa proposional random sampling yaitu suatu teknik pengambilan sampel dalam suatu penelitian secara acak (random) dan memperhatikan proposisi masing-masing bagian dari populasi. Dalam penelitian ini mengingat tidak ada ketentuan yang baku dalam pengambilan sampel maka peneliti menetapkan mengambil sampel sebanyak 30 orang.

Adapun persebaran jumlah sampel adalah sebagai berikut:

Tabel 6: Persebaran Sampel

NO	SEKSI	JUMLAH	PROPORSI	JUMLAH SAMPEL
1	Administrasi	44 Orang	$44/570 \times 30$	$2,31 = 2$ Orang
2	Kesehatan	12 Orang	$12/570 \times 30$	$0,63 = 1$ Orang
3	Sinyal	60 Orang	$60/570 \times 30$	$3,15 = 3$ Orang
4	Jalan, Bangunan	100 Orang	$100/570 \times 30$	$5,26 = 5$ Orang
5	Sarana	210 Orang	$210/570 \times 30$	$11,05 = 11$ Orang
6	Operasi, Niaga	144 Orang	$144/570 \times 30$	$7,57 = 8$ Orang
	Jumlah	570 Orang		30 Orang

1.7.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang dilakukan dalam penelitian untuk mendapatkan informasi data yang dapat menjelaskan atau menjawab permasalahan penelitian. Adapun teknik yang diperlukan dalam pengumpulan data antara lain:

a. Teknik Observasi

Dengan observasi, penulis langsung dapat mengadakan pengamatan langsung pada obyek penelitian. Menurut Hadi (1995:198), yang dimaksud dengan observasi adalah "Pengamatan atau pencatatan dengan sistematis kejadian-kejadian atau fenomena-fenomena yang diselidiki".

b. Teknik Interview

Dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh data dari suatu penelitian yang dilakukan dengan tanya jawab secara sistematis berdasarkan penelitian tersebut. Hadi (1987:192), mendefinisikan interview sebagai berikut, "Wawancara

(interview) adalah sebagai proses tanya jawab dalam mana dua orang atau lebih berhadapan secara fisik dan yang satu dapat dilihat dan mendengarkan yang lain”.

c. Teknik Kuesioner

Koentjaraningrat dan Umarjan (1986:173), mengemukakan pendapatnya, yaitu:

Kuesioner merupakan suatu data yang berisikan suatu rangkaian pertanyaan mengenai suatu hal atau suatu bidang. Dengan demikian, kuesioner dimaksudkan sebagai daftar pertanyaan untuk memperoleh data-data berupa jawaban-jawaban dari responden.

d. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan dokumen sebagai sumber informasi. Metode ini diperlukan dalam penelitian untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dari berbagai peristiwa yang terjadi sehingga penulis hanya mentransfer dari data yang tersedia.

1.7.4. Teknik Analisis Data

Setelah pengumpulan data, maka langkah selanjutnya adalah dengan menganalisa dengan menggunakan metode tertentu untuk dapat menjawab masalah penelitian serta dapat menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Jenis metode analisis data ada dua, yaitu analisis data kualitatif dan kuantitatif. Menurut Koentjoroningrat (1981:328), bahwa:

1. Analisa kualitatif, apabila data yang dikumpulkan itu berjumlah kecil, bersifat monografis atau berwujud kasus-kasus sehingga tidak dapat disusun dalam struktur klasifikasi.
2. Analisa kuantitatif, apabila data yang dikumpulkan tersebut berjumlah besar dan mudah diklasifikasikan kedalam suatu variabel kategori-kategori.

Berdasarkan pendapat diatas maka penulis menggunakan data kuantitatif dalam menghitung sekaligus mengambil korelasi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang penulis kemukakan dalam perumusan masalah diatas. Sedangkan alat analisisnya penulis menggunakan teknik korelasi Rank Spearman yaitu untuk mengukur kuatnya korelasi antara dua variabel berdasarkan ranknya. Alasan digunakannya teknik korelasi Rank Spearman menurut Sugiono (1999:213) adalah sebagai berikut:

Sumber data untuk data variabel yang akan dikorelasikan dapat berasal dari sumber yang tidak sama. Jenis data yang dikorelasikan adalah data ordinal, serta dari kedua variabel tidak harus membentuk distribusi normal. Jadi korelasi Rank Spearman adalah bekerja dengan data berjenjang atau ordinal.

Menurut Siegel (1997:255) rumus Rank Spearman adalah sebagai berikut:

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

Rumus diatas digunakan apabila terdapat jumlah rank kembar tidak begitu besar atau tidak mempunyai nilai kembar. Apabila jumlah nilai kembar banyak dan mempunyai pengaruh terhadap nilai korelasi, akan digunakan rumus sebagai berikut:

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

Dimana:

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

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

Selanjutnya untuk mencari koreksi T_x dan T_y rumus yang digunakan adalah:

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

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

Langkah selanjutnya adalah pengujian taraf kepercayaan (signifikan), yaitu 5% atau taraf kepercayaan 95%. Sehingga apabila nilai hitung lebih besar daripada nilai tabel maka hipotesis nol ditolak dan hipotesis kerja diterima, sebaliknya bila nilai hitung lebih kecil dari nilai tabel maka hipotesis nol diterima dan hipotesis kerja ditolak.

Rumus untuk pengujian r_s yaitu:

$$t = r_s \sqrt{\frac{N - 2}{1 - (r_s)^2}}$$

Keterangan:

- r_s = Koefisien korelasi Rank Spearman
- N = Jumlah sampel
- d_i = Perbedaan urutan (rank) antar pasangan kembar
- T_x = Jumlah frekuensi untuk rank kembar pada variabel X
- T_y = Jumlah frekuensi untuk rank kembar pada variabel Y
- t = Jumlah nilai Rank Spearman

Sedangkan untuk analisis deskriptif digunakan rumus sebagai berikut:

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

Untuk memudahkan analisis tersebut maka dibuat kriteria atas skor jawaban responden terhadap masing-masing indikator penelitian sesuai dengan kriteria yang di kemukakan oleh Waluyo (1989:50) berikut ini:

- Skor 0 – 20 % kategori sangat rendah
- Skor 21% – 40 % kategori rendah
- Skor 41% – 60 % kategori sedang
- Skor 61% – 80 % kategori tinggi
- Skor 81% – 100 % kategori sangat tinggi



BAB II DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

2.1. Pengantar

Deskripsi lokasi penelitian merupakan suatu gambaran mengenai lokasi atau daerah dimana penelitian ini dilakukan. Lokasi yang dijadikan tempat untuk mengadakan penelitian disini adalah PT. KERETA API (PERSERO) DAERAH OPERASI IX JEMBER.

Dengan memperlihatkan deskripsi lokasi penelitian akan membantu peneliti dalam memahami situasi, kondisi, tugas pokok, fungsi, susunan organisasi dan uraian tugas di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember.

Gambaran sepintas mengenai lokasi penelitian ini dapat diperoleh melalui berbagai cara diantaranya melalui pengamatan atau observasi langsung dan data-data sekunder yang diperoleh melalui dokumen-dokumen yang dimiliki oleh PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember. Data sekunder yang diperoleh selanjutnya dapat dijadikan sebagai pembanding bagi data primer yang diperoleh setelah melakukan penelitian.

2.2. Sejarah Singkat Perusahaan

Perkeretaapian di Indonesia lahir kurang lebih tahun 1867. Pada jaman Belanda perkembangan kereta api sampai sekarang secara kronologis dapat diuraikan sebagai berikut.

2.2.1. Jaman Pemerintahan Hindia Belanda

Pada jaman Belanda, jalan kereta api di Indonesia dibangun oleh Nederlands Indische Sooweg Maatscha PPIJ (NIS), yang mulai tahun 1864 yaitu dari Semarang sampai dengan Desa Tanggung, sepanjang 25 km dengan lebar rel 1435 mm. Jalan ini dibuka untuk angkutan umum pada tanggal 10 Agustus 1867. Pembangunan jalan kereta api juga dilakukan di Jawa, Sumatera Selatan, Sumatera Barat, dan Aceh, pelaksanaan pembangunan oleh Staat Spoorwegwn (SS). Untuk daerah Sumatera Utara dibangun oleh Deli Spoorwegen Maatschappi

(DSP). Perusahaan swasta yang dapat konsensi selain perusahaan tersebut diatas yaitu:

- a. SCS (Semarang Cirebon Stomtram Maatschappi)
- b. SJS (Semarang Juana SI Stomtram Maatschappi)
- c. SDS (Senyerudal Stomtram Maatschappi)
- d. Mad SM (Madura Stomtram Maatschappi)
- e. OJS (Oast Java Stomtram Maatschappi)
- f. MSM (Malang Stomtram Maatschappi)
- g. KSM (Kediri Stomtram Maatschappi)
- h. MS. SM (Mojokerto Stomtram Maatschappi)
- i. PS. SM (Pasuruan Stomtram Maatschappi)
- j. PSM (Probolinggo Stomtram Maatschappi)
- k. NIT (Nederland Inadische Traweg Stomtram Maatschappi)
- l. BT (Batavia Electriche Stomtram Maatschappi)

2.2.2. Jaman Penjajahan Jepang

Pada jaman Jepang perkeretaapian dibagi menjadi dua daerah kekuasaan yaitu:

1. Daerah Sumatera dibawah pimpinan Angkatan Laut atau Kalgun
2. Daerah Jawa, Madura dibawah pimpinan Angkatan Darat atau Rikuyu

Pada jaman Jepang diadakan perubahan perkeretaapian, yang dilakukan Jepang ini merupakan peristiwa bersenjata karena hasil perubahan tersebut dipakai hingga sekarang. Adapun yang dilakukan adalah dengan merubah lintas rel rangkap menjadi lintas rel tunggal. Lintas dengan lebar rel 1435 mm menjadi lebar rel 1067 mm. Hal ini dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan akan rel, alat-alat penempatannya dan lain-lain.

2.2.3. Masa Proklamasi

Tanggal 17 Agustus 1945 negara RI memproklamasikan kemerdekaannya. Dalam pemerintahan RI mengambil alih pimpinan perkeretaapian di pusat dan di daerah-daerah dari penguasaan Jepang. Pengambilalihan tersebut dilakukan di

Kantor Pusat Bandung pada tanggal 28 September 1945. Sejak itu perkeretaapian di Indonesia di kuasai dan diusahakan oleh Dewan Pimpinan Pusat Kereta Api (DKARI), dan tanggal 28 September dijadikan Hari Kereta Api.

Kereta api pada masa proklamasi berfungsi sebagai alat angkutan yang penting baik angkutan penumpang maupun angkutan barang. Pada waktu itu angkutan yang lain sedang mengalami kesulitan bahan bakar. Disamping itu kereta api juga digunakan untuk mengangkut peralatan keperluan perang dari suatu daerah ke daerah yang lain.

2.2.4. Masa Sesudah Proklamasi

Setelah proklamasi kemerdekaan perkeretaapian di Indonesia mengalami tiga masa perkembangan, yaitu:

- a. Masa perang kemerdekaan
- b. Peleburan DKA menjadi PNKA
- c. Sesudah tahun 1970

Secara rinci perkembangan diatas diuraikan sebagai berikut.

a. Masa Perang Kemerdekaan

Tahun 1945-1950 baru negara RI dikenal dengan masa perang kemerdekaan. Kereta api sebagai salah satu unsur sarana pemerintahan mengalami gejolak yang menimpa negara. Kereta api pada masa ini di latarbelakangi oleh beberapa peristiwa yaitu adanya perundingan diplomatiik, pertempuran, pemerintah yang gigih dan rakyat Indonesia untuk kemerdekaan.

Pada tahun 1949 diadakan perundingan penyerahan kembali kereta api dari DKARI kepada SS atau VS milik Belanda. Pada waktu itu juga diadakan perundingan mengenai status perusahaan-perusahaan swasta, sesuai dengan Bab IV pasal 33 ayat 2 UUD 1945 bahwa kereta api harus dikuasai oleh negara, akhirnya perusahaan swasta menyetujui, maka dikeluarkan suatu pengumuman dari Menteri Perhubungan Tenaga dan Pekerja Umum Nomor 2 tanggal 6 Januari 1960, bahwa DKARI dan SS atau VS digabung menjadi suatu jawatan dengan nama Djawatan kereta Api. Mulai tanggal 6 Januari 1960 semua pegawai DKARI

dan SS atau VS menjadi pegawai DKA berikut beserta kekayaan, hak dan kewajiban.

b. Peleburan DKA menjadi MKA

Berdasarkan pada UU Nomor 56 tahun 1957 semua perusahaan kereta api milik swasta menjadi milik pemerintah RI. Pengoperasian kereta api selama dipegang oleh DKA menghadapi keadaan serta masalah-masalah yang demikian berat berupa kemunduran kondisi jalan, persediaan alat penambat rel yang makin kurang, angkutan yang harus ditampung oleh kereta api semakin besar dan lain-lain. Dalam rangka penertiban itu pemerintah mengeluarkan UU Nomor 19 tahun 1960. Berdasarkan UU ini dengan Peraturan Pemerintah Nomor 22 tahun 1963 maka tanggal 25 Mei 1962 DKA dilebur dan pelaksanaannya baru mulai tanggal 1 Januari 1965.

c. Sesudah tahun 1970

Pada tahun 1970, pemerintah Indonesia mengeluarkan UU Nomor 9 tahun 1969 tanggal 1 Agustus 1969 dan Peraturan Pemerintah Nomor 6 tahun 1971 dimana PNKA dirubah menjadi PJKA perusahaan jawatan dengan nama "Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA)". Perkembangan terakhir di PJKA dalam rangka pelimpahan sebagian wewenang pemerintah, maka dengan Peraturan Pemerintah Nomor 57 tahun 1990, PJKA diubah bentuknya menjadi "Perusahaan Umum Kereta Api (PERUMKA)". Dengan status barunya Perumka mengoperasikan kelas bisnis, kelas eksekutif dan kelas khusus secara komersial pada kereta api tertentu. Dengan dioperasikannya kelas-kelas angkutan penumpang, angkutan barang dan peti kemas. Perumka berhasil meningkatkan pendapatannya dengan baik. PJKA yang sudah berubah menjadi Perumka sedikit demi sedikit mulai berbenah diri, seperti struktur organisasinya yang dulu terbagi atas beberapa eksploitasi, yang kemudian terbagi atas beberapa inspeksi, selanjutnya sejak tanggal 1 Juli 1989 mulai berlaku struktur yang baru dimana Perumka terbagi atas beberapa KAWILU (Kepala Wilayah Usaha) dan wilayah usaha terbagi lagi menjadi beberapa Daerah Operasi. Terjadinya perubahan pada struktur organisasi menjadi semakin sempit. Bentuk Perumka resmi sejak tanggal 3 Oktober 1990 berdasarkan Peraturan pemerintah Nomor 57 Tahun 1990.

2.2.5. Masa Tahun 1999 sampai Sekarang

Pada tahun 1990, pemerintah Indonesia mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 1990, tanggal 30 Oktober 1990, dimana perusahaan Jawatan Kereta Api diubah menjadi Perumka. Dalam masa perubahan itu mana perumka semakin membaik dan berkembang pesat, sehingga berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 39 tahun 1999, tanggal 17 Mei 1999 Perumka berubah statusnya menjadi Persero dengan nama PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember.

Dengan perubahan status tersebut peran pemerintah dalam pengelolaan Perumka Berkurang. Bantuan sebagaimana pernah diberikan kepada Perumka tidak pernah lagi diberikan. Dengan berubahnya Perumka menjadi Persero, beberapa hal yang perlu ditingkatkan antara lain: perusahaan harus bisa mampu mandiri, mampu menghidupi dirinya sendiri, lebih berorientasi kepada laba agar dapat berkembang, untuk itu pelayanannya harus baik produksi harus lebih efisien dan perusahaan harus lebih luwes dalam menjalin hubungan dengan swasta melalui pola kerja sama yang saling menguntungkan.

2.3. Struktur Organisasi

Ditinjau dari tingkat pusat struktur organisasi pada PT. Kereta Api berbentuk organisasi garis dan staff. Secara garis besar struktur organisasi PT. Kereta Api ditingkat pusat tersebut dimulai dari Direktur Utama yang berkedudukan di Bandung. Direktur Utama membawahi langsung Kepala Wilayah Usaha yang berkedudukan di Semarang, Kepala Wilayah Usaha membawahi langsung beberapa Kepala Daerah Operasi. Masing-masing Kepala Daerah Operasi didalam melaksanakan operasinya mengkomando langsung Unit Pelaksanaan Teknis (UPT), sedangkan dalam melaksanakan tugasnya UPT dikepalai oleh Kepala Stasiun (KS). Jember merupakan salah satu Kepala Daerah Operasi yaitu Kepala Daerah Operasi IX Jember. Struktur organisasi PT. Kereta Api Daerah Operasi IX Jember, di mulai dari Kepala Daerah Operasi, yang dapat dilihat dalam lampiran 2, dan uraian tugas dari struktur organisasi sebagai berikut:

Uraian tugas struktur organisasi PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember adalah sebagai berikut:

1. Kepala Administrasi Daerah Operasi IX Jember

Mengepalari seluruh dinas Administrasi Daerah Operasi IX Jember juga sebagai penanggungjawab baik intern maupun ekstern dan merupakan sumber pemegang kekuasaan untuk itu mempunyai tugas mengendalikan pelaksanaan kegiatan jasa angkutan kereta api didaerahnya. Adapun fungsi dari Kepala Daerah Operasi ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengadakan pembinaan dan pengendalian pelaksanaan tata administrasi personalia, keuangan, dan umum.
- b. Mengadakan pembinaan dan pengendalian pelaksanaan pembangunan rehabilitasi jalan dan bangunan.
- c. Mengadakan pembinaan dan pengendalian pelaksanaan operasi dan pengamanan operasi.
- d. Mengadakan pembinaan dan pengendalian pelaksanaan pembangunan dan rehabilitasi sinyal dan telekomunikasi.
- e. Mengadakan pembinaan dan pengendalian traksi.
- f. Mengadakan pembinaan teknis pengawasan.
- g. Mengawasi dan mengendalikan Unit Pelaksana Teknis.

Kepala Daerah Operasi IX Jember dalam melaksanakan tugas administrasi dibantu oleh Kepala Seksi Urusan Administrasi (Kasubag). Sedangkan dalam bidang pelaksanaan kegiatannya Kepala Daerah Operasi IX Jember dibantu oleh beberapa seksi yang berada dalam dinas masing-masing. Berikut ini adalah uraian dari beberapa kepala seksi yang membantu pelaksanaan tugas Kepala Daerah Operasi IX Jember.

2. Kepala Seksi Administrasi

Kepala Seksi Administrasi ini menangani segala urusan yang berhubungan dengan administrasi SDM, administrasi keuangan, administrasi kerumahtanggaan dan umum, administrasi anggaran dan akuntansi, hukum. Dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh:

- a. SubSeksi SDM yang bertugas melaksanakan pengolahan administrasi SDM (kepegawaian) dan hal-hal yang berkaitan dengan mutasi serta pelatihan (training) pegawai.
- b. SubSeksi Pendayagunaan Keuangan yang bertugas melaksanakan pengolahan administrasi keuangan yang meliputi pengesahan pembayaran yang perlu dilaksanakan.
- c. SubSeksi Anggaran dan Akuntansi yang bertugas melaksanakan penyusunan rencana dan pengendalian pelaksanaan anggaran belanja dan pendapatan daerah operasi serta proses akuntansi dan verifikasi atas semua data yang diterima dari unit-unit pelaksana teknis di Daerah Operasi.
- d. SubSeksi Kerumahtanggaan Dan Umum yang bertugas melaksanakan pengolahan administrasi perkantoran, keprotokolan, kerumahtanggaan, keamanan dan ketertiban kantor, perlengkapan kantor, akomodasi dan mess, serta inventaris kantor dan kearsipan.
- e. SubSeksi Hukum yang bertugas melaksanakan urusan yang berkaitan dengan hukum.

3. Kepala Seksi Hubungan Masyarakat Daerah

Jabatan Kepala Hubungan Masyarakat Daerah berdasarkan keputusan Direksi Perumka Nomor kep.U/oT.103/IX/KA-97 tanggal 22 Desember 1997 mempunyai tugas, kedudukan dan fungsi sebagai berikut:

- (a) Satuan organisasi HUMASDA merupakan unit organisasi dalam lingkungan PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember yang berada dibawah tanggungjawab Kepala Daerah Operasi.
- (b) Satuan organisasi HUMASDA yang mempunyai tugas memberikan informasi, perubahan atau perkembangan perkeretaapian dan pelayanan kepada masyarakat di lingkungan Daerah Operasi IX Jember.
- (c) Fungsi HUMASDA meliputi:
 1. Menginformasikan perkembangan pembangunan perkeretaapian dan jasa perkeretaapian terhadap pengguna jasa secara akurat dan tepat waktu dengan memperhatikan kepentingan pengembangan citra rasa.

2. Menginformasikan perubahan pengembangan perkeretaapian kedalam lingkungan perusahaan.
 3. Mendokumentasikan setiap kegiatan penting didaerah masing-masing.
 4. Melakukan penyuluhan kegiatan perusahaan dan penerbitan.
 5. Melaksanakan dokumentasi kehumasan sesuai dengan wilayah kerja masing-masing.
 6. Melakukan penyuluhan eksternal dan hubungan antar media massa atau pers.
 7. Melaksanakan tata usaha dan peragaan atau pemeran di luar perusahaan.
- (d) HUMASDA mempunyai wilayah kerja yang meliputi seluruh wilayah Daerah Operasi IX Jember.

4 Kepala Seksi Sarana

Kepala Seksi Sarana bertugas melaksanakan pembinaan teknis, penyediaan sarana operasi, kesiapan operasi dan pemanfaatan sarana operasi, listrik aliran atas serta mengendalikan perbaikan dan perawatan. Dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh beberapa subseksi antara lain:

- a. Subseksi lokomotif bertugas dan bertanggungjawab terhadap masalah yang berhubungan dengan lokomotif.
- b. Subseksi kereta bertanggungjawab atas kelancaran KRD (Kereta Rel Diesel) dan KRB (Kereta Rel Barang).
- c. Subseksi operasi sarana dan bertanggungjawab terhadap masalah pengaturan operasi lokomotif dan kereta. Dalam menjalankan tugas dilintas.
 1. Kepala Dipo Lokomotif Klakah 2
 2. Kepala Dipo Lokomotif Jember 3
 3. Kepala Dipo Lokomotif Banyuwangi 4
 4. Kepala Kereta Api Jember
 5. Kepala Sub Dipo kereta Api Probolinggo
 6. Kepala Sub Dipo kereta Api Jember
 7. Kepala Sub Urusan Karcis Banyuwangi
 8. Pengawas Urusan Kereta Leces
 9. Pengawas Urusan Kereta Klakah

10. Pengawas Urusan Kereta Tanggul
 11. Pengawas Urusan Kereta Kalisat
 12. Pengawas Urusan Kereta Kalibaru
 13. Pengawas Urusan Kereta Situbondo
- 5 Kepala Seksi Operasi dan Pemasaran

Bertugas melaksanakan pembinaan teknis dan pengeendalian kinerja angkutan penumpang, barang serta pengamanan angkutan barang dan penumpang dan melaksanakan program yang berhubungan dengan bidang niaga atau pemasaran angkutan barang dan penumpang. Dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh:

- a. SubSeksi Opnis dan perjalanan kereta api yang bertugas memantau dan mengolah data kereta api dan gerbong yang siap operasi serta merumuskan pemanfaatan dan pembagian kereta, mengatur dan melakukan evaluasi pelaksanaan program perjalanan kereta api serta melaksanakan tata usaha telokomunikasi.
- b. SubSeksi Pemasaran angkutan penumpang yang bertugas melaksanakan pemasaran angkutan penumpang.
- c. SubSeksi Pemasaran angkutan barang yang bertugas melaksanakan pemasaran angkutan barang.
- d. SubSeksi keamanan dan ketertiban yang bertugas memantau dan mengendalikan gangguan keamanan dan ketertiban operasi, pengamanan instalasi, serta menyusun laporan.

Dalam melaksanakan tugasnya Seksi Operasi dan Pemasaran juga memantau Pengawas Operasi dan Pengawas Operasi Telekomunikasi, yang keduanya berhubungan dengan Unit Pelaksana Teknis.

6 Kepala Seksi sinyal, telekomunikasi dan listrik

Kepala sinyal, telekomunikasi dan listrik yang bertugas menyusun rencana dan program pemeliharaan peralatan sinyal, telekomunikasi dan elektronik serta melakukan evaluasi pemanfaatannya. Dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh:

- a. SubSeksi program yang bertugas mengumpulkan data dan menyusun program pelaksanaan perawatan sinyal, telekomunikasi dan elektronik serta memantau pelaksanaannya.
- b. SubSeksi telekomunikasi yang bertugas mengatur, melaksanakan pembinaan teknis dan menyiapkan program pengembangan perawatan kondisi teknis, kapasitas dan pendayagunaan peralatan telekomunikasi dan elektronik.
- c. SubSeksi sinyal yang bertugas melaksanakan pembinaan teknis dan menyiapkan usulan program pengembangan perawatan kondisi teknis, kapasitas dan pemanfaatan peralatan sinyal. Dalam sinyal telekomunikasi dan listrik dalam lintas PT. Kereta Api (Persero) Daerah operasi IX Jember. Dibagi menjadi beberapa seksi yaitu
 1. Seksi Sentral III Klakah dengan distriknya Distrik Sinyal IIIA Klakah.
 2. Seksi Sentral II Jember dengan distriknya Distrik Sinyal IIA Jember dan Distrik Sinyal IIB Kalibaru.
 3. Seksi Telekomunikasi III Klakah dengan distriknya Distrik Telekomunikasi Klakah.
 4. Seksi Telekomunikasi II Jember dengan distriknya Distrik Telekomunikasi II Jember dan Distrik Telekomunikasi IIB Kalibaru.
 5. Tata Usaha Telekomunikasi III Jember.

Dalam melaksanakan tugasnya Seksi Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik juga memantau Pengawas Sintelis dan berhubungan dengan Unit Pelaksana Teknis.

7. Kepala Seksi Jalan Rel dan Jembatan

Kepala Seksi Jalan Rel dan Jembatan mempunyai tugas mengkoordinasi, mengatur dan menyusun rencana program pemeliharaan jalan kereta api, sepur simpang, jembatan serta mengevaluasi pendayagunaannya. Dalam menjalankan tugasnya kepala seksi jalan rel, jembatan dibantu oleh beberapa subseksi yaitu

- a. SubSeksi program bertugas mendata dan menyusun program pelaksanaan perawatan jalan, kereta api, jembatan dan memantau pelaksanaannya.
- b. SubSeksi jembatan bertugas melaksanakan program perawatan jembatan dan memantau pelaksanaannya.

- c. SubSeksi jalan rel bertugas melaksanakan program perawatan jalan rel dan memantau pelaksanaannya.

Dalam melaksanakan tugasnya Seksi Jalan Rel dan Jembatan juga memantau Pengawas Jalan Rel dan memantau Pengawas Jembatan dan keduanya berhubungan dengan Unit Pelaksana Teknis.

8. Kepala Seksi Tanah dan Bangunan

Kepala Seksi Tanah Dan Bangunan mempunyai tugas mengkoordinasi, mengatur dan menyusun rencana program bangunan, rumah dinas serta mengevaluasi hasil pendaayagunaannya. Dalam melaksanakan tugasnya ini dibantu oleh:

- a. SubSeksi Program yang bertugas mendata dan menyusun program pelaksanaan perawatan bangunan, rumah dinas dan memantau pelaksanaannya.
- b. SubSeksi tanah bertugas melaksanakan program pendaayagunaan tanah dan memantau pelaksanaannya.
- c. SubSeksi bangunan bertugas melaksanakan program pendaayagunaan bangunan dan memantau pelaksanaannya.

Dalam melaksanakan tugasnya ini Seksi Tanah dan Bangunan berhubungan dengan Unit Pelaksana Teknis.

9. Unit Pelaksana Teknis (UPT)

Unit Pelaksana Teknis bertugas dan bertanggungjawab atas segala kegiatan operasi yang telah di perintah oleh Kepala Daerah Operasi pada masing-masing unit pelaksana teknis. Dalam melaksanakan tugasnya dilintas dibantu oleh Kepala Stasiun (KS). Kepala Stasiun yang berada di Daerah Operasi IX Jember digolongkan menjadi beberapa kelas berdasarkan pendapat yang diterima atau yang masuk, antara lain:

- a. Stasiun kelas I, meliputi: Stasiun Banyuwangi, Stasiun Probolinggo, Stasiun Jember.
- b. Stasiun kelas II, meliputi: Stasiun Karang Asem, Stasiun Rogojampi, Stasiun Temuguruh, Stasiun Kalibaru, Stasiun Kalisat, Stasiun Rambipuji, Stasiun

Tanggul, Stasiun Klakah, Stasiun Pasuruan, Stasiun Situbondo, Stasiun Bondowoso.

- c. Stasiun kelas III, meliputi: Stasiun Argopuro, Stasiun Mangli, Stasiun Arjasa, Stasiun Kotok, Stasiun Leces, Stasiun Glenmore, Stasiun Rejoso, Stasiun Tamanan, Stasiun Wonosari, Stasiun Prajekan.

2.4. Kegiatan Pelaksanaan Jasa Pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember.

PT. Kereta Api (Persero) Daerah operasi IX Jember bergerak dibidang jasa angkutan. Jasa yang diberikan berupa:

2.4.1. Pelayanan Jasa Angkutan Barang

Pelayanan PT. Kereta Api (Persero) Daerah operasi IX Jember atas jasa angkutan barang, antara lain:

- a. Pengangkutan barang tambang yang terdiri dari batu bara, pasir dan pasir kwarsa.
- b. Pengangkutan industri yang terdiri dari BBM, semen, pupuk, baja, dan lain-lain.
- c. Pengangkutan perkebunan yang terdiri dari ampas tebu dan latex.

2.4.2. Pelayanan Jasa Angkutan Penumpang

Pelayanan PT. Kereta Api (Persero) Daerah operasi IX Jember atas jasa angkutan penumpang terdiri dari pelayanan penjualan tiket kereta api yang berangkat dari Stasiun Jember dan penjualan tiket persambungan. Untuk kereta api yang berangkat dari Stasiun Jember, pelayanannya meliputi penjualan tiket kereta api:

- a. Mutiara Timur Siang tujuan Surabaya, terdiri dari kelas eksekutif dan bisnis.
- b. Mutiara Timur Siang tujuan Banyuwangi, terdiri dari kelas eksekutif dan bisnis.
- c. Mutiara Timur Malam tujuan Surabaya, terdiri dari kelas eksekutif dan bisnis.

- d. Mutiara Timur Malam tujuan Banyuwangi, terdiri dari kelas eksekutif dan bisnis.
- e. Campuran tujuan Panarukan, terdiri dari kelas ekonomi.
- f. Sri Tanjung tujuan Yogyakarta, terdiri dari kelas ekonomi.
- g. Blambangan tujuan Probolinggo, terdiri dari kelas ekonomi.
- h. Pandan Wangi tujuan Banyuwangi, terdiri dari kelas ekonomi.
- i. Logawa tujuan Purwokerto, terdiri dari kelas ekonomi dan bisnis.

Sedangkan untuk kereta api sambungan pelayanan PT. Kereta Api (Persero) Daerah operasi IX Jember meliputi penjualan tiket kereta api:

1. Sancaka tujuan Yogyakarta, terdiri dari kelas eksekutif.
2. Gaya Baru Malam tujuan Jakarta, terdiri dari kelas ekonomi.
3. Jayabaya tujuan jakarta, terdiri dari kelas bisnis.
4. Mutiara Selatan tujuan Bandung, terdiri dari kelas bisnis.
5. Bima tujuan Jakarta, terdiri dari kelas eksekutif.
6. Turangga tujuan Bandung, terdiri dari kelas eksekutif.
7. Argo Bromo Anggrek tujuan Jakarta, terdiri dari kelas eksekutif dan khusus.
8. Sembrani tujuan Jakarta, terdiri dari kelas eksekutif dan khusus.
9. Kertajaya tujuan Jakarta, terdiri dari kelas ekonomi.
10. Parcel tujuan Jakarta, terdiri dari kelas eksekutif dan khusus.
11. Argo Bromo tujuan Jakarta, terdiri dari kelas eksekutif.

2.4.3. Pelayanan Jasa Angkutan Bagasi

Barang-barang bawaan penumpang diluar keperluan dalam perjalanan atau bepergian akan dikenakan karcis bagasi, antara lain:

- a. Barang bawaan dengan pembungkus yaitu dos, besek, keranjang besar dengan berat 20 kg.
- b. Hewan piaraan (burung dalam sangkar) dan lain-lain dihitung beratnya 20 kg.
- c. Barang RMT (Ringan Makan Tempat).

Penempatan perusahaan pada lokasi tertentu didasarkan pada pertimbangan yang cermat terhadap semua faktor yang mempengaruhi dan mempunyai peranan penting terhadap berhasil tidaknya operasi perusahaan. Lokasi ini dibedakan menjadi dua bagian yaitu:

1. Tempat kediaman perusahaan adalah tempat dimana perusahaan melakukan aktifitas.
2. Tempat kedudukan adalah tempat dimana perusahaan yang bersangkutan berada.

PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember berkedudukan di Kota Administratif Jember tepatnya di Patrang, Kelurahan Jember Lor, Jalan Dahlia No 2 Kota Administratif Jember, yang berada di lintas utara yang menghubungkan Kota Surabaya dengan Kota Banyuwangi. Menurut letak geogtafis terletak pada 113 derajat BT dan 8 derajat LS serta pada ketinggian lebih kurang 83 m dari permukaan laut.

2.5.1. Luas wilayah PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember

Luas wilayah PT. Kereta Api (Persero) Daerah operasi IX Jember meliputi Kota Banyuwangi sampai sinyal masuk Stasiun Bangil dan utara sampai Panarukan yang terbagi menjadi dua lintas yaitu:

- a. Lintas Raya yang meliputi sinyal pertama masuk Stasiun Bangil sampai Stasiun Jember sampai Stasiun Banyuwamngi dan lagi lintasan baru Stasiun Klabat sampai Sasiun Banyuwangi.
- b. Lintas Cabang yang masih beroperasi yaitu Stasiun Kalisat sampai Stasiun Panarukan sampai Stasiun Situbondo.

2.6. Personalia

2.6.1. Perincian Pegawai Berdasarkan Status

Jumlah tenaga kerja pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember dibagi menjadi lima golongan yaitu calon pegawai sejumlah 5 orang, perum sejumlah 425 orang, perum EX-PNS sejumlah 135 orang, PNS sejumlah 1 orang, dan BT sejumlah 4 orang. Secara keseluruhan status pegawai pada PT.

orang, dan BT sejumlah 4 orang. Secara keseluruhan status pegawai pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember Wilayah Kabupaten Jember mayoritas merupakan pegawai perum murni. Untuk lebih jelasnya penulis sajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 7: Data Pegawai berdasarkan status pegawai pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember Wilayah Kabupaten Jember

No	STATUS PEGAWAI	JUMLAH
1	Calon Pegawai	5 Orang
2	Perum	425 Orang
3	Perum Ex-PNS	135 Orang
4	PNS	1 Orang
5	BT	4 Orang
TOTAL		570 Orang

Sumber: Data Sekunder Bagian SDM (tahun 2002)

Keterangan:

- a. Calon pegawai yaitu pegawai yang belum diangkat oleh perusahaan, sebelum lulus test yang diadakan perusahaan, gaji yang diperoleh sebesar 80% dari gaji pokok.
- b. Perum murni yaitu pegawai yang bukan PNS, pegawai yang diangkat ketika status perusahaan sudah berubah menjadi Perum.
- c. Perum ex PNS yaitu pegawai yang dulu PNS, setelah perusahaan berubah status menjadi perum maka status pegawai tersebut juga ikut berubah.
- d. PNS ketika status perusahaan berubah pegawai tersebut mendekati masa pensiun.
- e. BT yaitu pegawai yang sudah pensiun tetapi masih memperoleh haknya sebagai pegawai selama masa 1 tahun.

2.6.2. Perincian data pegawai berdasarkan tingkat pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan, pegawai pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember Wilayah Kabupaten Jember berpendidikan SD

sejumlah 7 orang, sedangkan lainnya terdiri dari SLTP sejumlah 129 orang, SMU sejumlah 225 orang, Diploma III sejumlah 6 orang, S1 sejumlah 9 orang, dan S2 sejumlah 2 orang. Hal ini menunjukkan terdapat berbagai potensi pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 8: Data Pegawai berdasarkan Jenjang Pendidikan pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember Wilayah Kabupaten Jember

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH
1	<SD	7 Orang
2	SD	129 Orang
3	SLTP	192 Orang
4	SMU	225 Orang
5	D3	6 Orang
6	S1	9 Orang
7	S2	2 Orang
TOTAL		570 Orang

Sumber: Data sekunder dari bagian SDM (tahun 2002)

2.6.3. Perincian Pegawai berdasarkan Golongan

Berdasarkan golongan ini, pegawai pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember Wilayah Kabupaten Jember terbagi atas golongan I sejumlah 72 orang, golongan II sejumlah 439 orang, golongan III sejumlah 59 orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 9: Kekuatan pegawai per golongan pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember Wilayah Kabupaten Jember

NO	GOLONGAN	JUMLAH
1	I	72 Orang
2	II	439 Orang
3	III	59 Orang
TOTAL		570 Orang

Sumber: Data Sekunder bagian SDM (tahun 2002)

2.6.4. Perincian pegawai berdasarkan Seksi

Berdasarkan seksi ini, pegawai pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember terbagi atas 6 seksi yaitu seksi administrasi sejumlah 44 orang, seksi kesehatan sejumlah 12 orang, seksi sinyal sejumlah 60 orang, seksi jalan bangunan sejumlah 100 orang, seksi sarana sejumlah 210 orang, dan seksi operasi niaga sejumlah 144 orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 10: Perincian pegawai berdasarkan seksi pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember Wilayah Kabupaten Jember

NO	SEKSI	JUMLAH
1	Sarana	210 Orang
2	Operasi, Niaga	144 Orang
3	Sinyal	60 Orang
4	Jalan, Bangunan	100 Orang
5	Administrasi	44 Orang
6	Kesehatan	12 Orang
TOTAL		570 Orang

Sumber: Data Sekunder Bagian SDM (tahun 2002)

2.7. Fasilitas Perusahaan

PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember juga menyediakan fasilitas-fasilitas yang diperlukan oleh pegawai untuk kesejahteraan pegawainya.

2.7.1. fasilitas Kesehatan

Fasilitas kesehatan ini bisa berupa balai pengobatan yang lengkap dengan dokter dan perawatnya. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11: Fasilitas kesehatan pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember

NO	FASILITAS	JUMLAH	KETERANGAN
1	Balai Hiperkes dan keselamatan kerja	1	Mempunyai 6 balai pengobatan meliputi: a. Probolinggo b. Klakah c. Jember d. Bondowoso e. Kalibaru f. Banyuwangi
2	Dokter	2	1. Dokter organik 2. Dokter fulltime
3	Perawat	2	1. Perawat umum 2. Perawaat gigi
4	RS Rujukan	1	Rumah Sakit dr Soebandi
5	Apotek Rujukan	1	Apotek Bima
6	Laboratorium Rujukan	1	Laboratorium Pramita

Sumber: Data Sekunder Bagian SDM (tahun 2002)

Sedangkan pelayanan kesehatan yang diberikan oleh perusahaan berupa:

1. Rawat jalan.
2. Rawat inap, pemeriksaan dan tindakan medis serta penginapan.
3. Perawatan bersalin, anak kesatu-kedua termasuk penginapan rumah bersalin dan rumah sakit.
4. Penunjang diagnostik, pemeriksaan laboratorium dan radiologi untuk menegakkan diagnosis dokter.

2.7.2. Tunjangan Keagamaan

Perusahaan jasa memberikan tunjangan keagamaan yang biasanya disebut dengan tunjangan hari raya kepada pegawainya setiap Idul Fitri. Sedangkan besarnya tunjangan tersebut sebesar gaji pegawai sebulan.

2.7.3. Tunjangan Efisiensi

Tunjangan efisiensi ini merupakan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan apabila perusahaan tersebut mendapatkan laba dari kegiatan

ekonominya. Besarnya tunjangan ini diberikan tiap tahun seperti halnya tunjangan hari raya. Dan besarnya tunjangan efisiensi ini tergantung dari gaji sebulan pegawai.

2.7.4. Asuransi Kecelakaan

PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember juga memberikan asuransi kecelakaan kepada pegawainya yang bekerja sama dengan PT. Jasa Raharja. Sedangkan besarnya asuransi yang diterima tergantung dari perjanjian antara kedua belah pihak.

2.7.5. Cuti Hamil

Cuti hamil ini diberikan kepada pegawai wanita dan lama dari cuti hamil ini adalah tiga bulan. Sedangkan waktunya tergantung dari pegawainya sendiri.

2.8. Jadwal Kerja dan Apel Pagi serta Sanksi-Sanksi

2.8.1. Jadwal Kerja

Masuk : 07.15 WIB

Istirahat : 12.00 – 13.00 WIB

Pulang : 16.00 WIB

2.8.2. Apel Pagi (Coffe Morning)

Selasa : 07.00 - 08.00 WIB

2.8.3. Sanksi-Sanksi

Sanksi-sanksi ini diberikan kepada pegawai yang melanggar disiplin kerja seperti terlambat masuk kerja ataupun sering tidak masuk kerja. Adapun sanksi-sanksi ini ada berbagai macam antara lain:

a. Teguran lisan

Teguran ini diberikan apabila pegawai melakukan pelanggaran ringan seperti terlambat masuk kerja ataupun sering tidak masuk kerja. Apabila teguran untuk pertama kali diindahklan maka akan dimaafkan. Teguran secara lisan ini

berlaku sampai seorang pegawai melakukan pelanggaran lebih dari tiga kali maka akan dikenakan teguran secara tertulis.

b. Teguran Tertulis

Teguran ini diberikan apabila pegawai melakukan pelanggaran sedangkan melalui pemberitahuan lewat Surat Pemberitahuan sedang seperti ini sering terlambat dalam memberikan laporan-laporan.

c. Teguran Administrasi

Teguran ini diberikan apabila pegawai melakukan pelanggaran berat. Pelanggaran berat ini, seperti: keteledoran dalam melaksanakan tugas yang berakibat fatal. Adapun bentuk-bentuk teguran administrasi ini adalah sebagai berikut:

1. Penundaan kenaikan gaji.
2. Penundaan kenaikan pangkat.
3. Penurunan pangkat.
4. Pemecatan.



BAB III PENYAJIAN DATA VARIABEL DAN HASIL PENGUKURAN

3.1. Pengantar

Sebelum mengarah pada tahap penganalisaan data yang akan diperoleh dari hasil penelitian maka penulis mengadakan pembahasan mengenai indikator-indikator dan variabel-variabel penelitian, data primer dari sejumlah pertanyaan yang diajukan berkaitan dengan indikator-indikator yang ada. Data yang terkumpul dari masing-masing variabel kemudian diolah secara teratur dan sistematis sehingga menghasilkan data yang siap untuk dianalisa untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Dalam penelitian ini disajikan variabel penelitian sebagai berikut:

1. Variabel X, Konflik yang terdiri dari indikator-indikator:
 - a) Konflik dalam diri individu (X1)
 - b) Konflik antar individu dalam organisasi yang sama (X2)
 - c) Konflik antar individu dan kelompok (X3)

2. Variabel Y, Kinerja Pegawai yang terdiri dari indikator-indikator:
 - a) Kualitas kerja (Y1)
 - b) Kuantitas kerja (Y2)

3.2. Penyajian Data Variabel X

a. Konflik dalam diri individu (X1)

Setiap konflik dapat bersifat meresahkan bagi orang atau orang-orang yang berhubungan dengannya. Konflik yang potensial meresahkan adalah konflik yang melibatkan sang individu sendiri. Seorang individu yang mengalami konflik dengan dirinya sendiri dimana ia harus memilih diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Ia merasa bimbang mana yang harus dipilihnya atau dilakukannya. Dapat dikatakan pula bahwa konflik dalam diri individu ini terjadi karena adanya ketidaksesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi.

Konflik ini terjadi apabila seorang individu merasakan ketidakpastian pekerjaan apa yang hendak dilaksanakannya, adanya berbagai permintaan pekerjaan yang saling bertentangan, atau apabila individu tersebut dituntut untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang melebihi kemampuannya.

Adapun ukuran yang digunakan adalah:

1. Adanya ketidakpastian mengenai pekerjaan yang hendak dilaksanakan oleh seorang pegawai.
2. Adanya berbagai permintaan pekerjaan yang saling bertentangan.
3. Adanya individu yang dituntut untuk melakukan suatu pekerjaan yang melebihi kemampuannya. Dengan kata lain adanya beban pekerjaan yang berlebihan.
4. Adanya ketidaksesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi.

Jawaban terhadap indikator konflik tersebut dikelompokkan berdasarkan skor dari masing-masing item. Skor jawaban responden tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 12: Jawaban responden terhadap konflik dalam diri individu

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

Sumber: Data Primer (diolah tahun 2002)

Indikator dari konflik dalam diri individu mempunyai 4 item berarti skor tertinggi adalah 12 dan skor terendah adalah 4. Adapun pembagian kelas interval untuk mengetahui frekuensi konflik dari variabel konflik berdasarkan ketentuan adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{12 - 4}{3} = 2,66 = 3$$

Sehingga dari hasil tersebut diperoleh pengelompokan intervalnya sebagai berikut:

Total skor 4 - 6 Kategori rendah

Total skor 7 - 9 Kategori sedang

Total skor 10 - 12 Kategori tinggi

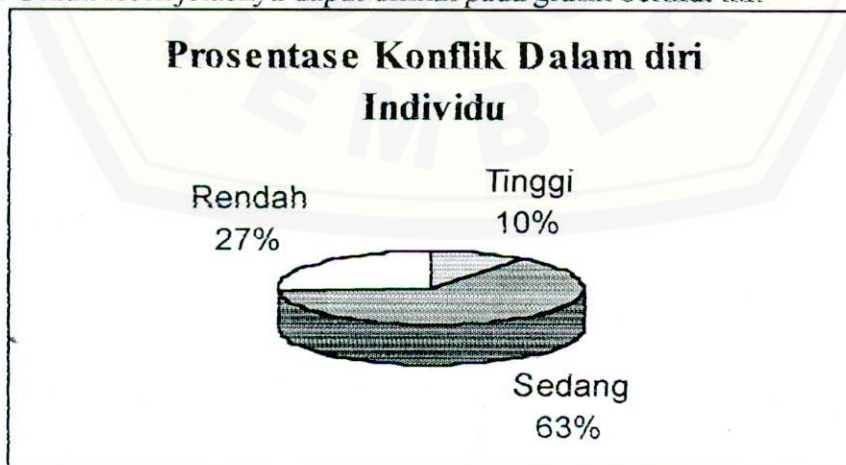
Distribusi frekuensi kategori konflik dalam diri individu akan penulis sajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 13: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Konflik Dalam Diri Individu

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
Tinggi	3	10%
Sedang	19	63,3%
Rendah	8	26,7%
Jumlah	30	100%

Sumber: Data Primer (diolah tahun 2002)

Memperhatikan tabel frekuensi jawaban di atas, diketahui bahwa dari 30 orang responden, 3 orang responden menyatakan bahwa indikator konflik dalam diri individu dari variabel konflik adalah tinggi yaitu 10%, 19 orang responden menyatakan sedang yaitu 63,3%, dan 8 orang responden menyatakan rendah yaitu 26,7%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik berikut ini:



Gambar 2: Prosentase Konflik Dalam Diri Individu

b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama (X2)

Di setiap organisasi pasti melibatkan adanya suatu bentuk interaksi antar anggota organisasi. Dengan adanya interaksi antar anggota organisasi tersebut tentunya setiap anggota organisasi memiliki perbedaan pandangan satu sama lain. Perbedaan pandangan tersebut antara lain dalam hal menghadapi munculnya isu tertentu, tindakan, dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan. Setiap individu memiliki pengalaman yang berbeda-beda dalam menghadapi konflik. Perbedaan pengalaman itu antara lain meliputi sikap kerja, umur, dan pendidikan.

Konflik ini muncul karena adanya tekanan-tekanan yang berkaitan dengan peranan seorang individu dalam sebuah organisasi. Peranan itu sendiri merupakan pola perilaku yang diharapkan yang berhubungan dengan kedudukan seseorang dalam sebuah organisasi (Gitosudarmo dan Sudita, 2000:71). Dalam konflik antar individu ini dapat diambil sebagai contoh konflik antara atasan dan bawahan.

Adapun ukuran yang digunakan yaitu:

1. Adanya tuntutan tertentu yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai atas peranannya tersebut.
2. Adanya perbedaan pendapat antara atasan atau bawahan.
3. Adanya perbedaan pendapat antar pegawai tentang isu tertentu.
4. Adanya perbedaan tujuan antara pegawai yang satu dengan yang lain.
5. Adanya perbedaan pendapat tentang tindakan yang harus diambil antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain.

Jawaban terhadap indikator konflik antar individu dalam organisasi yang sama tersebut dikelompokkan berdasarkan skor dari masing-masing item. Skor jawaban responden tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 14: Jawaban responden terhadap konflik antar individu dalam organisasi yang sama

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

Sumber: Data Primer (diolah tahun 2002)

Indikator dari konflik mempunyai 5 item berarti skor tertinggi adalah 15 dan skor terendah adalah 5. Adapun pembagian kelas interval untuk mengetahui frekuensi konflik antar individu dalam organisasi yang sama dari variabel konflik berdasarkan ketentuan adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{15 - 5}{3} = 3,3 = 3$$

Sehingga dari hasil tersebut diperoleh pengelompokan intervalnya sebagai berikut:

Total skor 5 - 8 Kategori rendah

Total skor 9 - 12 Kategori sedang

Total skor 13 - 15 Kategori tinggi

Distribusi frekuensi kategori konflik antar individu dalam organisasi yang sama akan penulis sajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 15: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Konflik Antar Individu Dalam Organisasi Yang Sama

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
Tinggi	2	6,6%
Sedang	21	66,7%
Rendah	8	26,7%
Jumlah	30	100%

Sumber: Data Primer (diolah tahun 2002)

Memperhatikan tabel frekuensi jawaban di atas, diketahui bahwa dari 30 orang responden, 2 orang responden menyatakan bahwa indikator konflik antar individu dalam organisasi yang sama dari variabel konflik adalah tinggi yaitu 6,6%, 21 orang responden menyatakan sedang yaitu 66,7%, dan 8 orang responden menyatakan rendah yaitu 26,7%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik berikut ini:



Gambar 3: Prosentase Konflik Antar individu dalam Organisasi Yang Sama

c. Konflik antara individu dan kelompok (X3)

Dalam suatu kelompok dapat mengalami konflik substantif atau konflik afektif. Konflik substantif adalah konflik yang terjadi karena latarbelakang keahlian yang berbeda. Dengan adanya latarbelakang keahlian yang berbeda tersebut maka dalam suatu kelompok akan ada suatu kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik afektif adalah konflik yang terjadi yang didasarkan atas tanggapan emosional seorang individu terhadap suatu situasi.

Konflik ini berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk mencapai keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh seorang dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai atau melebihi norma-norma kelompok dimana ia berada. Norma itu sendiri merupakan standar perilaku yang diterima oleh suatu kelompok yang merupakan andil dari anggota kelompoknya. Kelompok membentuk norma-norma yang mengikat anggota kelompok tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan pada situasi tertentu. Dengan kata lain bahwa norma kelompok menjelaskan apa yang diharapkan seseorang dalam situasi tertentu.

Konflik ini berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk mencapai keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh seorang dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai atau melebihi norma-norma kelompok dimana ia berada. Dengan kata lain individu tersebut melanggar norma-norma yang ditetapkan oleh kelompoknya.

Adapun ukuran yang digunakan adalah:

1. Adanya perilaku individu yang tidak sesuai dengan norma kelompok.
2. Adanya perbedaan pendapat atas kesimpulan yang telah ditetapkan oleh kelompok dengan individu atas situasi tertentu.
3. Adanya perbedaan pendapat antar individu dalam suatu kelompok sebagai akibat dari adanya keahlian yang berbeda-beda.

Jawaban terhadap indikator konflik antara individu dan kelompok tersebut dikelompokkan berdasarkan skor dari masing-masing item. Skor jawaban responden tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 16: Jawaban responden terhadap konflik antara individu dan kelompok

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

Sumber: Data Primer (diolah tahun 2002)

Indikator dari konflik antara individu dan kelompok mempunyai 4 item berarti skor tertinggi adalah 12 dan skor terendah adalah 4. Adapun pembagian kelas interval untuk mengetahui frekuensi konflik antara individu dan kelompok dari variabel konflik berdasarkan ketentuan adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{9 - 3}{3} = 2$$

Sehingga dari hasil tersebut diperoleh pengelompokan intervalnya sebagai berikut:

Total skor 3 - 4 Kategori rendah

Total skor 5 - 6 Kategori sedang

Total skor 7 - 9 Kategori tinggi

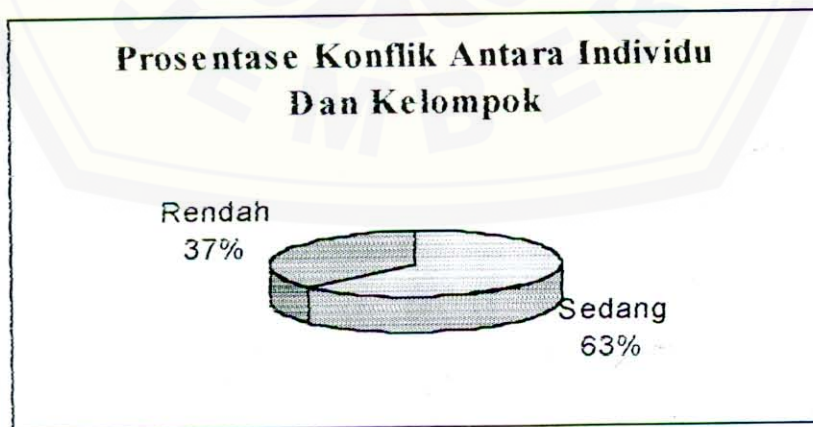
Distribusi frekuensi kategori konflik antara individu dan kelompok akan penulis sajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 17: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Konflik Antara Individu Dan Kelompok

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
Tinggi	-	-
Sedang	19	63,33%
Rendah	11	36,67%
Jumlah	30	100%

Sumber: Data Primer (diolah tahun 2002)

Memperhatikan tabel frekuensi jawaban di atas, diketahui bahwa dari 30 orang responden, 19 orang responden menyatakan bahwa indikator konflik antara individu dan kelompok dari variabel konflik menyatakan sedang yaitu 63,33%, dan 11 orang responden menyatakan rendah yaitu 36,67%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik berikut ini:



Gambar 4: Prosentase Konflik Antara Individu Dan Kelompok

Langkah selanjutnya adalah menggabungkan total skor dari tiap-tiap nilai item dari variabel konflik (X) sehingga dapat diketahui nilai total skornya pada tabel sebagai berikut:

Tabel 18: Jawaban responden terhadap variabel konflik

NO	Indikator Konflik			Total Skor
	X1	X2	X3	
1	6	8	5	19
2	7	10	4	21
3	7	10	6	23
4	8	8	7	23
5	7	12	5	25
6	7	13	5	25
7	7	13	5	25
8	7	7	3	17
9	6	11	4	21
10	6	11	5	22
11	5	10	4	19
12	5	10	4	19
13	7	8	5	21
14	6	8	4	17
15	7	12	3	22
16	8	8	6	22
17	8	9	5	22
18	7	9	4	20
19	7	9	4	20
20	9	12	5	26
21	8	7	3	18
22	7	8	3	18
23	6	9	4	19
24	6	10	6	22
25	9	12	6	27
26	8	10	5	23
27	7	10	5	22
28	7	9	5	21
29	7	10	6	23
30	9	12	5	26

Sumber: Data Primer (diolah tahun 2002)

Variabel konflik (X) mempunyai total item sebanyak 13 item berarti skor tertinggi adalah 39 dan skor terendah adalah 13. Adapun pembagian kelas interval untuk mengetahui frekuensi variabel konflik berdasarkan pada ketentuan adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{39 - 13}{3} = 8,6 = 9$$

Sehingga dari hasil tersebut diperoleh pengelompokan intervalnya sebagai berikut:

Total skor 13 - 21 Kategori rendah

Total skor 22 - 30 Kategori sedang

Total skor 31 - 39 Kategori tinggi

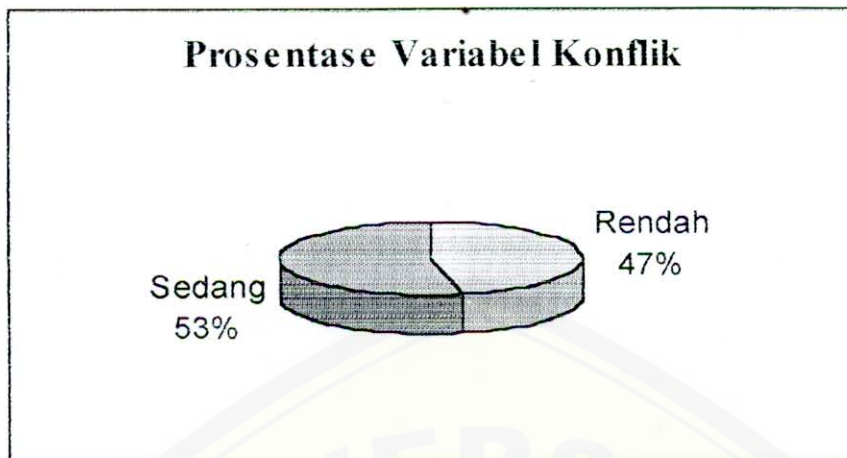
Distribusi frekuensi kategori konflik akan penulis sajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 19: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Variabel Konflik

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
Tinggi	-	-
Sedang	16	53,33%
Rendah	14	46,67%
Jumlah	30	100%

Sumber: Data Primer (Diolah tahun 2002)

Memperhatikan tabel frekuensi jawaban diatas, diketahui bahwa dari 30 orang responden, 20 orang responden menyatakan bahwa variabel konflik adalah sedang yaitu 66,7%, dan 10 orang responden menyatakan rendah yaitu 33,4%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik berikut ini:



Gambar 5: Prosentase Variabel Konflik

3.3. Penyajian Data Variabel Y

a. Kualitas Kerja (Y1)

Kualitas kerja (quality of work) yaitu "Quality of work consider how well we does what he does, accurancy, completenes". Artinya kualitas itu menunjukkan bagaimana sebaiknya ia berbuat, apa yang ia kerjakan yang meliputi ketepatan, kerapian dan kelengkapan. Kualitas menunjukkan sejauhmana partisipasi dan mutu kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dapat diketahui dari: ketepatan, kelengkapan, dan kerapian pegawai dalam melaksanakan atau menyelesaikan tugasnya yang sesuai dengan petunjuk dan waktu yang telah ditentukan. Dengan demikian item yang digunakan dalam indikator kualitas ini adalah:

1. Ketepatan dalam pelaksanaan tugas oleh pegawai.
2. Kelengkapan dalam pelaksanaan tugas oleh pegawai.
3. Kerapian dalam pelaksanaan tugas oleh pegawai.

Jawaban terhadap indikator kualitas kerja tersebut dikelompokkan berdasarkan skor dari masing-masing item. Skor jawaban responden tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 20: Jawaban responden terhadap kualitas kerja

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

Sumber: Data Primer (diolah tahun 2002)

Indikator dari kualitas kerja mempunyai 3 item berarti skor tertinggi adalah 9 dan skor terendah adalah 3. Adapun pembagian kelas interval untuk mengetahui frekuensi kualitas kerja dari variabel kinerja pegawai berdasarkan pada ketentuan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{9 - 3}{3} = 2$$

Sehingga dari hasil tersebut diperoleh pengelompokan intervalnya sebagai berikut:

Total skor 3 - 4 Kategori rendah

Total skor 5 - 6 Kategori sedang

Total skor 7 - 9 Kategori tinggi

Distribusi frekuensi kategori kualitas kerja dari variabel kinerja pegawai akan penulis sajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 21: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
Tinggi	24	80%
Sedang	6	20%
Rendah	-	-
Jumlah	30	100%

Sumber: Data Primer (diolah tahun 2002)

Memperhatikan tabel frekuensi jawaban di atas, diketahui bahwa dari 30 orang responden, 24 orang responden menyatakan bahwa indikator kualitas kerja dari variabel kinerja pegawai adalah tinggi yaitu 80%, 6 orang responden menyatakan sedang yaitu 20%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik berikut ini:



Gambar 6: Prosentase Kualitas Kerja

b. Kuantitas kerja (Y2)

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

1. Banyaknya tugas yang dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
2. Banyaknya tugas yang dapat diselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.

Jawaban terhadap indikator kuantitas kerja tersebut dikelompokkan berdasarkan skor dari masing-masing item. Skor jawaban responden tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 22: Jawaban responden terhadap kuantitas kerja

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

Sumber: Data Primer (diolah tahun 2002)

Indikator dari kuantitas kerja mempunyai 2 item berarti skor tertinggi adalah 6 dan skor terendah adalah 2. Adapun pembagian kelas interval untuk mengetahui frekuensi kuantitas kerja dari variabel kinerja pegawai berdasarkan pada ketentuan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{6 - 2}{3} = 1,3 = 1$$

Sehingga dari hasil tersebut diperoleh pengelompokan intervalnya sebagai berikut:

Total skor 2 - 3 Kategori rendah

Total skor 4 - 5 Kategori sedang

Total skor 6 Kategori tinggi

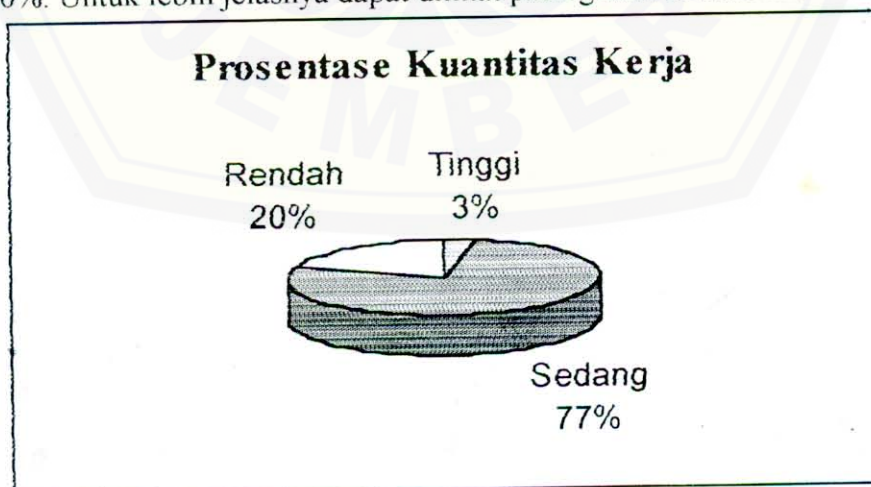
Distribusi frekuensi kategori kuantitas kerja dari variabel kinerja pegawai akan penulis sajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 23: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
Tinggi	1	3,4%
Sedang	23	76,6%
Rendah	6	20%
Jumlah	30	100%

Sumber: Data Primer (diolah tahun 2002)

Memperhatikan tabel frekuensi jawaban di atas, diketahui bahwa dari 30 orang responden, 1 orang responden menyatakan bahwa indikator konflik dalam diri individu dari variabel konflik adalah tinggi yaitu 3,4%, 23 orang responden menyatakan sedang yaitu 76,6%, dan 6 orang responden menyatakan rendah yaitu 20%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik berikut ini:



Gambar 7: Prosentase Kuantitas Kerja

Langkah selanjutnya adalah menggabungkan total skor dari tiap-tiap nilai item dari variabel kinerja (Y) sehingga dapat diketahui nilai total skornya pada tabel sebagai berikut:

Tabel 24: Jawaban responden terhadap Variabel Kinerja

NO	Indikator Kinerja		Total Skor
	Y1	Y2	
1	6	3	9
2	6	3	9
3	9	4	13
4	6	4	10
5	9	5	14
6	9	5	14
7	8	5	13
8	7	4	11
9	9	5	14
10	8	4	12
11	9	4	13
12	6	4	10
13	9	4	13
14	8	3	11
15	9	5	14
16	7	4	11
17	9	5	14
18	7	5	12
19	6	5	11
20	9	5	14
21	9	3	12
22	8	5	13
23	9	3	12
24	9	5	14
25	8	4	12
26	6	6	12
27	9	3	12
28	7	4	11
29	7	5	12
30	8	4	12

Sumber: Data Primer (diolah tahun 2002)

Variabel kinerja pegawai (Y) mempunyai total item sebanyak 5 item berarti skor tertinggi adalah 15 dan skor terendah adalah 5. Adapun pembagian kelas interval untuk mengetahui frekuensi variabel kinerja berdasarkan pada ketentuan adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{15 - 5}{3} = 3,3 = 3$$

Sehingga dari hasil tersebut diperoleh pengelompokan intervalnya sebagai berikut:

Total skor 5 - 8 Kategori rendah

Total skor 9 - 11 Kategori sedang

Total skor 12 - 15 Kategori tinggi

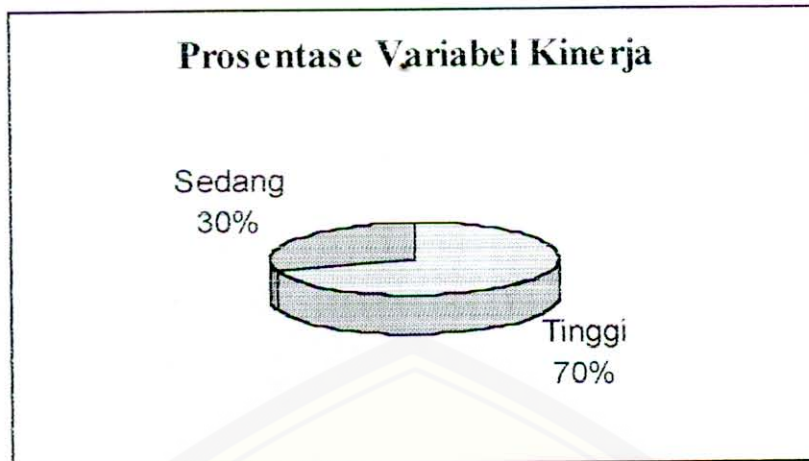
Distribusi frekuensi kategori kinerja akan penulis sajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 25: Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
Tinggi	21	70%
Sedang	9	30%
Rendah	-	-
Jumlah	30	100%

Sumber: Data Primer (diolah tahun 2002)

Memperhatikan tabel frekuensi jawaban diatas, diketahui bahwa dari 30 orang responden, 21 orang responden menyatakan bahwa variabel kinerja adalah tinggi yaitu 70%, dan 9 orang responden menyatakan sedang yaitu 30%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik berikut ini



Gambar 8: Prosentase Variabel Kinerja

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

Tabel 26: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel X dan Variabel Y di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember

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

Sumber: Data Primer (diolah tahun 2002)

Sedangkan untuk mengetahui lebih jelas kategori dari kedua variabel ini akan penulis sajikan dalam tabel klasifikasi kategori jawaban Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Pegawai di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember

Tabel 27: Klasifikasi kategori jawaban pengaruh konflik dengan kinerja pegawai di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember

NO	Variabel X	Variabel Y
1	Rendah	Sedang
2	Rendah	Sedang
3	Sedang	Tinggi
4	Sedang	Sedang
5	Sedang	Tinggi
6	Sedang	Tinggi
7	Sedang	Tinggi
8	Rendah	Sedang
9	Rendah	Tinggi
10	Sedang	Tinggi
11	Rendah	Tinggi
12	Rendah	Sedang
13	Rendah	Tinggi
14	Rendah	Sedang
15	Sedang	Tinggi
16	Sedang	Sedang
17	Sedang	Tinggi
18	Rendah	Tinggi
19	Rendah	Sedang
20	Sedang	Tinggi
21	Rendah	Tinggi
22	Rendah	Tinggi
23	Rendah	Tinggi
24	Sedang	Tinggi
25	Sedang	Tinggi
26	Sedang	Tinggi
27	Sedang	Tinggi
28	Rendah	Sedang
29	Sedang	Tinggi
30	Sedang	Tinggi

Sumber: Data Primer (diolah tahun 2002)

BAB V
PENUTUP



5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis korelasi antara Konflik dengan Kinerja Pegawai dengan menggunakan rumus r_s dan analisis deskriptif terhadap tingkat konflik dan tingkat kinerja pegawai dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil analisis korelasi r_s tentang pengaruh antara konflik dengan kinerja pegawai menunjukkan adanya pengaruh. Nilai r_s hitung antara konflik dengan kinerja pegawai pada PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember sebesar 0,392 dan r_s tabel sebesar 0,306. Kemudian tingkat signifikansi pengaruh didasarkan atas hasil uji t_{-test} , dengan t hitung sebesar 2,254 dan t tabel sebesar 2,048 sehingga t hitung $>$ t tabel. Maka dapat diduga bahwa konflik berpengaruh signifikan dengan kinerja pegawai pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember.
2. Tingkat konflik rata-rata sebesar 59,11% dan angka tersebut termasuk dalam kriteria sedang. Tingkat konflik yang sedang tersebut ditunjukkan oleh adanya konflik dalam diri individu sebesar 58,61%, konflik antar individu dalam organisasi yang sama sebesar 65,77% dan konflik antara individu dan kelompok sebesar 52,96%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat konflik di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember termasuk dalam kriteria sedang.
3. Tingkat kinerja pegawai di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember rata-rata sebesar 79,26 % dan angka tersebut dalam kriteria tinggi. Tingginya tingkat kinerja pegawai dapat dilihat dari kualitas kerja sebesar 87,41 % dan kuantitas kerja sebesar 71,11%. Kinerja pegawai sebesar 79,26% maka dapat diduga kinerja pegawai di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember dalam kriteria tinggi.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dapat ditawarkan alternatif untuk mencapai tujuan organisasi dengan menitikberatkan pada pengelolaan konflik dan upaya mempertahankan tingkat kinerja pegawai, yaitu:

Dengan tingkat konflik yang sedang tersebut hendaknya manajer di PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember bisa mempertahankan tingkat konflik yang demikian.



DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji dan Sri Suyati. 1995. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Davis, Keith dan John W. Newsrom. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi Jilid I*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, dkk. 1996. *Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Gitosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudito, 1997. *Perilaku Keorganisasian* Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hadi, Sutrisno. 1987. *Metodologi Research Jilid I dan II*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hessley, George. 1994. *Bagaimana Mampu dan Mengawasi Pegawai Saudara*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Husein. 1998. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Handoko, Hani. 1998. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Nawawi, R. Hadari. 1998. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Majalah Usahawan. No.02 TH XXVIII Februari 1999. Jakarta.
- Martoyo, Susilo, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perusahaan*. Jakarta: Gramedia.
- Moenir, A. 1983. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*. Jakarta: Gunung Agung.
- Robbins, Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi*. Jakarta: Prehallindo.
- 1994. *Teori Organisasi*. Jakarta: Arcan.

- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Steers, Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendy. 1989. *Metodologi Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sidney, Siegel. 1999. *Statistik Non Parametrik Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Gramedia.
- Supranto, J. 1984. *Metodologi Riset dan Aplikasinya dalam Riset Pemasaran*. Yogyakarta: Karya Pustaka.
- Stoner, James. A. F. 1992. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- dan A. Sirait. 1996. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Waluyo. 1989. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Rineka Tjipta.
- Wilson dan Heyel. 1987. *Hand of Book of Modern Office Management and Administrative Service*. Mc.Grow Hill. Inch.
- Winardi. 1994. *Manajemen Konflik*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- 1989. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Tarsito.

**DAFTAR PERTANYAAN
TENTANG
PENGARUH KONFLIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI PT. KERETA API (PERSERO) DAERAH OPERASI IX JEMBER**

I. Identitas Peneliti

Nama : Heny Purwaningsih
NIM : 980910201281
Program Studi : Administrasi Negara
Jurusan : Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik

II. Pengantar

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

**Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Pegawai
Di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember**

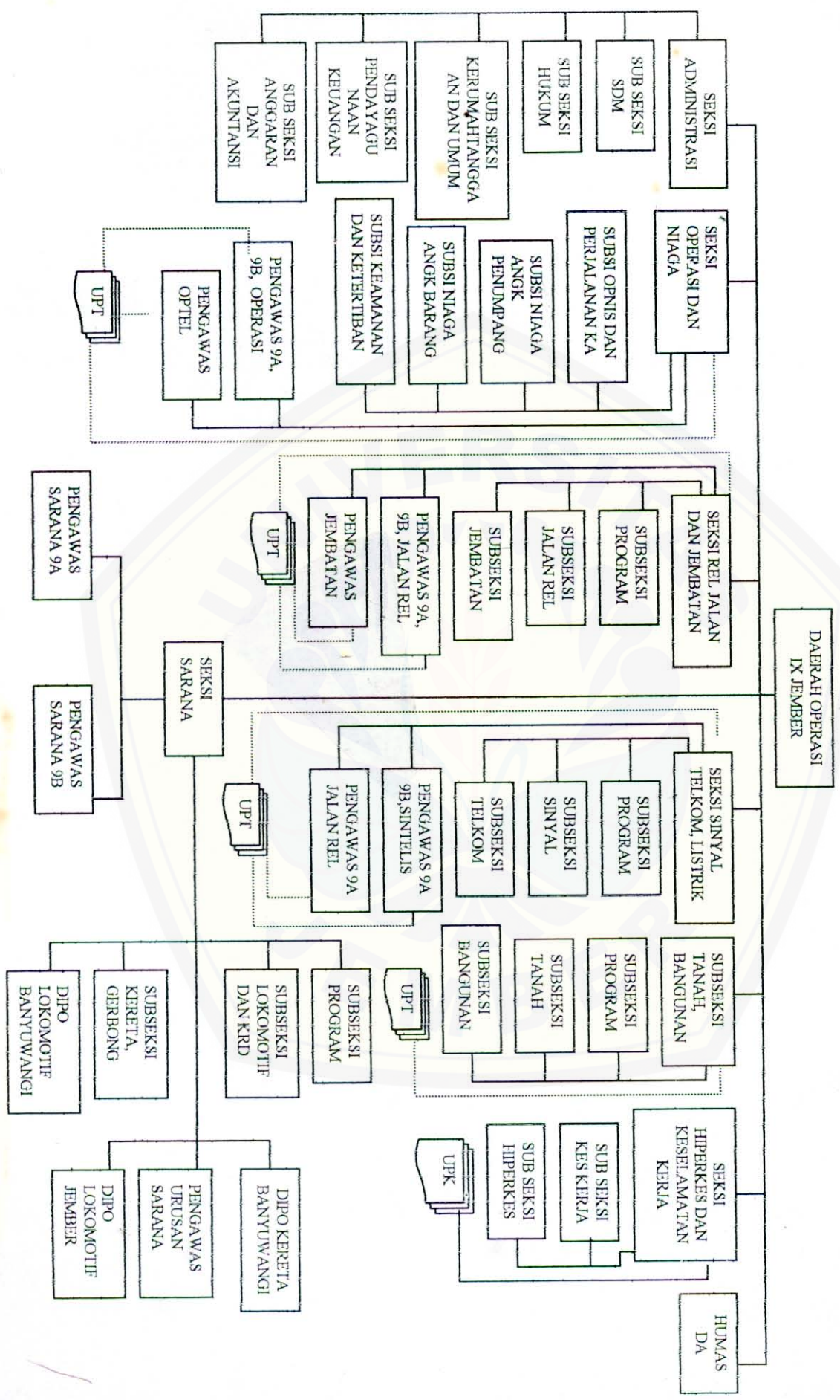
Sebagai syarat kelulusan dalam meraih gelar sarjana. Semua jawaban dan identitas Bapak atau Ibu akan saya jamin kerahasiaannya dan akan diperlakukan sama. Data tersebut semata-mata untuk bahan skripsi dan *sama sekali tidak ada kaitannya dengan pelaksanaan tugas Bapak atau Ibu.*

Akhirnya atas kesediaan dan bantuan Bapak atau Ibu dalam menjawab pertanyaan ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya


Heny Purwaningsih

STRUKTUR ORGANISASI PT. KERETA API (PERSERO) DAERAH OPERASI IX JEMBER



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

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

Tabel B. Tabel Harga-harga Kritis $t^*)$

df	Tingkat signifikansi untuk tes satu-sisi					
	.10	.05	.025	.01	.005	.0005
	Tingkat signifikansi untuk tes dua-sisi					
	.20	.10	.05	.02	.01	.001
1	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	636.619
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	31.598
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	12.941
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	8.610
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	6.859
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.959
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	5.405
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	5.041
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.781
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.587
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.437
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	4.318
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	4.221
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	4.140
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	4.073
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	4.015
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.965
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.922
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.883
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.850
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.819
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.792
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.767
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.745
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.725
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.707
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.690
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.674
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.659
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.646
40	1.303	1.684	2.031	2.423	2.704	3.551
60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.460
120	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617	3.373
∞	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.291

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



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN

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

Nomor : 696/J25.3.1/PL.5/2002
 Ampiran : -
 Perihal : Permohonan Ijin melaksanakan Penelitian

13 Juni 2002

Kepada : Yth. Sdr. Pemimpin
 PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember
 di -
JEMBER.

Menunjuk surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 1836/J25.1.2/PL.5/2002 tanggal 12 Juni 2002, perihal ijin penelitian mahasiswa :

- Nama / NIM : HENY PURWANINGSIH / 98-1281
- Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik / Administrasi Negara
- Alamat : Jl. Kalimantan 72 Jember.
- Judul Penelitian : Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Pegawai Di PT.- Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember.
- Lokasi : PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.
- 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. 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.



PT. KERETA API (Persero)

DAERAH OPERASI IX JEMBER



SURAT KETERANGAN

No : 18/SDM/VIII/D.IX.2002.

**KEPALA SUB SEKSI SUMBER DAYA MANUSIA
DAERAH OPERASI IX JEMBER**

MENERANGKAN BAHWA

N a m a	: HENY PURWANINGSIH
Tempat / Tgl. Lahir	: Nganjuk, 29 Mei 1979
Universitas / Sekolah	: Universitas Jember
NIM / NIS	: 98 - 1281
Program / Jurusan	: S.1 / Adm. Negara / Ilmu Sospol
Alamat	: Jl. Kalimantan No.72 Jember

TELAH SELESAI MENJALANI PROGRAM PENELITIAN
DI PT. KERETA API (Persero) DAERAH OPERASI IX JEMBER
SELAMA 1 (SATU) BULAN,
TERHITUNG MULAI TANGGAL 17 JULI s/d 17 AGUSTUS 2002.

DEMIKIAN SURAT KETERANGAN INI DIBUAT UNTUK DAPAT DIPERGUNAKAN
SEBAGAIMANA MESTINYA.

Jember, 28 Agustus 2002.

Kepala Sub Seksi Sumber Daya Manusia
PT. KERETA API (Persero)
Daerah Operasi IX Jember

