

ANALISIS KONFLIK ORGANISASIONAL  
DI SEKRETARIAT BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA PERHUBUNGAN

Disusun Oleh :

NAMA : ERNA SRI HARYATI  
NPM : 1764002158  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh  
gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P)



**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
J A K A R T A

PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

2022

PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS**

Nama : Erna Sri Haryati  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1764002158  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Tesis : Analisis Konflik Organisasional di Sekretariat  
Badan Pengembangan SDM Perhubungan

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Jakarta, Juni 2022

Pembimbing,

(Prof. Johannes Basuki, M.Psi)

PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

**LEMBAR PENGESAHAN**

Nama : Erna Sri Haryati  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1764002158  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Tesis : Analisis Konflik Organisasional di Sekretariat  
Badan Pengembangan SDM Perhubungan



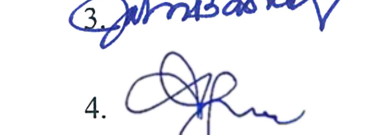

Telah mempertahankan Tesis dihadapan Tim Penguji Tesis  
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara  
Politeknik STIA LAN Jakarta, pada :

Hari : Kamis  
Tanggal : 30 Juni 2022  
Pukul : 08.00-09.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

Tim Penguji Tesis :

Ketua : Dr. Mala Sondang Silitonga M.A.  
Sekretaris : Dr. Edy Sutrisno, M.Si.  
Anggota/Pembimbing : Prof. Dr. Johannes Basuki, M.Psi.  
Anggota : Dr. A. Rina Herawati, M.Si.

1.   
2.   
3.   
4. 

## LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Erna Sri Haryati  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1764002158  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Tesis : Analisis Konflik Organisasional di Sekretariat  
Badan Pengembangan SDM Perhubungan

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penelitian tesis yang telah saya buat dengan judul “Analisis Konflik Organisasional di Sekretariat Badan Pengembangan SDM Perhubungan” merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari hasil penelitian tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tanpa paksaan dari siapapun.

Jakarta, Juni 2022

Penulis,

(Erna Sri Haryati)

## KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah penulis panjatkan hanya kepada Allah SWT yang selalu memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Analisis Konflik Organisasional di Sekretariat Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan”, sebagai salah syarat kelulusan program S2 (Strata Dua) pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin memberikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., M.A., selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
2. Prof. Dr. Johannes Basuki, M.Psi selaku pembimbing tesis yang telah dengan sabar memberikan bimbingan dan masukan terhadap penyelesaian tesis ini;
3. Dr. Capt. Antoni Arif Priadi, M.Sc. selaku Sekretaris Badan Pengembangan SDM Perhubungan yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian dan membantu memberikan data dan informasi dalam penyusunan tesis ini;
4. Seluruh Narasumber yang berkenan untuk diwawancarai di sela-sela kesibukan kerja sehari-hari;
5. Para Dosen pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur Perhubungan Politeknik STIA LAN yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis;
6. Staf BAAK dan BAU yang telah membantu dalam urusan administrasi akademik, dan umum yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini;
7. Orangtua dan keluarga yang selalu memberikan semangat dalam penyelesaian tesis ini;
8. Atasan dan rekan-rekan kerja di Sekretariat BPSDM Perhubungan yang selalu memberikan dukungan untuk segera menyelesaikan tesis ini;
9. Rekan-rekan kelas D Angkatan 2017 Program Studi Administrasi Pembangunan Negara konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur

Perhubungan Politeknik STIA LAN yang telah menjadi teman diskusi dan penyemangat;

10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu atas dukungan dan bantuan dalam menyelesaikan tesis ini.

Dalam penyusunan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan dan kesalahan, sehingga segala kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan sehingga tesis ini dapat lebih bermanfaat untuk pembaca.

Jakarta, Juni 2022

Penulis,

Erna Sri Haryati

POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA

## ABSTRAK

### **Analisis Konflik Organisasional di Sekretariat Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan**

Erna Sri Haryati

[rnash22@gmail.com](mailto:rnash22@gmail.com)

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana konflik organisasional dan bagaimana model manajemen konflik yang tepat di Sekretariat BPSDM Perhubungan sebagai salah satu bentuk organisasi.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus, dan dalam penelitian ini ditemukan bahwa terjadi konflik organisasional yang berupa konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik individu dengan kelompok, dan konflik antar kelompok. Penyebab terjadinya konflik tersebut terjadi karena adanya perbedaan kepribadian, perbedaan pendapat, masalah komunikasi, kekecewaan terhadap atasan, dan ketidakadilan dalam pembagian tugas. Selain konflik yang bersifat destruktif juga ditemukan konflik yang bersifat konstruktif yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Saran yang diberikan terkait permasalahan ini adalah mengadakan pendidikan dan pelatihan tentang manajemen konflik bagi pegawai dan agar para pimpinan meningkatkan kepekaan dengan lebih tanggap terhadap suara dari bawahan yang menyampaikan pendapatnya karena konflik sering bermula dari level paling bawah.

Kata Kunci : konflik, konflik organisasional, manajemen konflik

## **ABSTRACT**

### ***Analysis of Organizational Conflict in The Secretary of Human Resource Development on Transportation Agency***

Erna Sri Haryati

[rnash22@gmail.com](mailto:rnash22@gmail.com)

Politeknik STIA LAN Jakarta

*The research was conducted to understand the organizational conflict and the most suitable conflict management model for The Secretariat of The Agency of Human Resources Development Transportation (BPSDMP). A qualitative descriptive method with a case study approach was chosen for the study.*

*According to the findings, organizational conflict manifests as intrapersonal conflict, interpersonal conflict, individual - group conflict, and conflict between groups. There are multiple causes for the conflict in this study case, including personality differences, differences in opinion, communication issues, dissatisfaction with superiors and unfair task allocation.*

*In addition to destructive conflict, this study discovered that organizations also experience constructive conflicts that enhance their performance. Based on the problem analysis, to address the conflict, the organization could provide education and training on conflict management for their employee. Additionally, the leaders should be more sensitive and responsive to the opinions of their subordinates, as conflict frequently begin from the lowest level.*

*Keywords : conflict, organizational conflict, conflict management*

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERSETUJUAN TESIS</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>BAB I</b> .....	1
<b>PERMASALAHAN PENELITIAN</b> .....	1
<b>A. Latar Belakang</b> .....	1
<b>B. Fokus Masalah</b> .....	16
<b>C. Rumusan Permasalahan</b> .....	16
<b>D. Tujuan Penelitian</b> .....	17
<b>E. Manfaat dan Kegunaan Penelitian</b> .....	17
<b>BAB II</b> .....	18
<b>TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	18
<b>A. Penelitian Terdahulu</b> .....	18
<b>B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis</b> .....	28
1. Administrasi Publik.....	28
2. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	30
3. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	33
4. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	35
5. Konflik .....	37
6. Jenis-Jenis Konflik.....	41
7. Tahapan Perkembangan Konflik.....	47
8. Manajemen Konflik .....	51

9. Gaya Manajemen Konflik.....	53
10. Faktor-Faktor Gaya Manajemen Konflik.....	56
<b>C. Model Berpikir</b> .....	59
<b>BAB III</b> .....	60
<b>METODE PENELITIAN</b> .....	60
<b>A. Metode Penelitian</b> .....	60
<b>B. Teknik Pengumpulan Data</b> .....	61
1. Wawancara.....	61
2. Observasi.....	63
3. Dokumentasi .....	64
4. Triangulasi.....	64
<b>C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data</b> .....	65
<b>D. Instrumen Penelitian</b> .....	66
<b>BAB IV</b> .....	67
<b>HASIL PENELITIAN</b> .....	67
<b>A. Gambaran Umum</b> .....	67
<b>B. Hasil Penelitian dan Pembahasan</b> .....	79
1. Konflik Organisasional .....	80
2. Model Manajemen Konflik.....	95
<b>BAB V</b> .....	109
<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	109
<b>A. Kesimpulan</b> .....	109
<b>B. Saran</b> .....	110
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	112

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Jumlah Pegawai BPSDM Perhubungan.....	3
Tabel 1. 2 Jumlah Pegawai Sekretariat BPSDM Perhubungan.....	11
Tabel 2. 1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Penulis .....	22
Tabel 2. 2 Karakter Konflik Konstruktif dan Konflik Destruktif .....	46
Tabel 2. 3 Pandangan tentang Konflik.....	51
Tabel 3. 1 Daftar <i>Key Informant</i> .....	63

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Tahapan Perkembangan Konflik menurut Robbins dan Judge ....	49
Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir .....	59
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi BPSDM Perhubungan .....	77
Gambar 4. 2 Gedung Sekretariat BPSDM Perhubungan .....	78
Gambar 4. 3 Struktur Organisasi Sekretariat BPSDM Perhubungan.....	79
Gambar 4. 4 Kegiatan Konsinyering Penyusunan SOP .....	85
Gambar 4. 5 Jadwal WFH di Sekretariat BPSDM Perhubungan.....	90
Gambar 4. 6 Contoh Disposisi Surat Bagian Kepegawaian.....	91
Gambar 4. 7 Model Manajemen Konflik .....	106

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 <b>PANDUAN WAWANCARA</b> .....	1188
Lampiran 2 <b>TRANSKRIP HASIL WAWANCARA</b> .....	11919
Lampiran 3 <b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b> .....	14141



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

# BAB I

## PERMASALAHAN PENELITIAN

### A. Latar Belakang

Sebagai salah satu bentuk organisasi yang dinamis, Sekretariat Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Perhubungan tidak terlepas dari konflik organisasi, baik konflik internal individu, antar individu, maupun antara individu dengan kelompok. Terlebih jika dengan melihat tugas fungsi dan jumlah pegawai yang ada di Sekretariat BPSDM Perhubungan tersebut maka konflik dapat sewaktu-waktu muncul. Beban tugas yang berat dan harus serba cepat dan sigap karena tidak hanya mengurus administrasi internal Sekretariat BPSDM Perhubungan saja tetapi juga secara administratif mengurus 31 (tiga puluh satu) unit kerja yang ada di lingkungan BPSDM Perhubungan yang terdiri dari 4 (empat) pusat dan 27 (dua puluh tujuh) Unit Pelaksana Teknis dengan jumlah pegawai BPSDM Perhubungan berjumlah 6.173 pegawai yang tersebar di seluruh Indonesia dari Aceh sampai dengan Jayapura. Dengan memperhatikan rasio jumlah pegawai Sekretariat BPSMD Perhubungan dengan jumlah pegawai seluruh BPSDM Perhubungan yaitu 1 : 38, maka pegawai Sekretariat BPSDM Perhubungan memiliki tugas dan fungsi koordinasi yang lebih berat jika dibandingkan dengan tugas dan fungsi pegawai di UPT. Kondisi tersebut dapat memicu adanya pertentangan sesuai yang dilaporkan oleh Muspawi (2014) yang disebabkan oleh hubungan saling ketergantungan.

Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Usman dalam Paryono (2015, p. 2) bahwa organisasi sebagai kehidupan organisme, dimana hidupnya bergantung dari bagaimana kemampuannya beradaptasi terhadap perubahan lingkungannya dan bagaimana strategi adaptifnya proaktif atau reaktif. Organisasi harus berubah jika ingin bertahan hidup yang diakibatkan

oleh tuntutan lingkungan yang selalu berubah dan persaingan yang semakin ketat. Faktor lingkungan yang menekan organisasi untuk berubah antara lain adalah manusia. Berdasarkan hal ini, bahwa manusia adalah satu faktor lingkungan yang membuat organisasi berubah, dan melalui aktivitas manusia tersebut dihasilkan suatu produk dan jasa, dan produk tersebut akan dikembalikan kepada lingkungan masing-masing sesuai denganuntutannya.

Susunan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan Pengembangan SDM Perhubungan Tahun 2021 dalam melaksanakan tugas dan fungsi serta dalam pencapaian kinerja dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut :

POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA

Tabel 1. 1 Jumlah Pegawai BPSDM Perhubungan

NO	SATKER/UPT	PNS		NON PNS	
		LAKI-LAKI	PEREMPUAN	LAKI-LAKI	PEREMPUAN
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1	Pusat Pengembangan SDM Perhubungan Darat	38	31	21	6
2	Pusat Pengembangan SDM Perhubungan Laut	38	23	23	6
3	Pusat Pengembangan SDM Perhubungan Udara	37	33	43	3
4	Pusat Pengembangan SDM Aparatur Perhubungan	51	35	97	9
5	Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta	149	63	93	40
6	Politeknik Penerbangan Indonesia (PPI) Curug	235	79	181	46
7	Politeknik Transportasi Darat Indonesia (PTDI-STTD) Bekasi	99	58	24	149
8	Balai Besar Pendidikan Penyegaran dan Peningkatan Ilmu Pelayaran (BP3IP) Jakarta	46	42	111	15
9	Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Semarang	120	58	180	69
10	Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Makassar	72	49	180	61
11	Politeknik Keselamatan Transportasi Jalan (PKTJ) Tegal	59	24	67	15
12	Politeknik Transportasi Darat (POLTRADA) Bali	41	24	65	22

NO	SATKER/UPT	PNS		NON PNS	
		LAKI-LAKI	PEREMPUAN	LAKI-LAKI	PEREMPUAN
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
13	Politeknik Perkeretaapian Indonesia (PPI) Madiun	29	15	71	113
14	Politeknik Transportasi (POLTEKTRANS) Sungai, Danau dan Penyeberangan (SDP) Palembang	41	24	88	34
15	Politeknik Pelayaran (POLTEKPEL) Surabaya	66	41	125	59
16	Politeknik Pelayaran (POLTEKPEL) Sumatera Barat	26	7	50	23
17	Politeknik Pelayaran (POLTEKPEL) Banten	77	24	106	27
18	Politeknik Pelayaran (POLTEKPEL) Barombong	63	32	45	129
19	Politeknik Pelayaran (POLTEKPEL) Sorong	27	6	57	31
20	Politeknik Pelayaran (POLTEKPEL) Malahayati Aceh	30	5	77	43
21	Politeknik Pelayaran (POLTEKPEL) Sulawesi Utara	23	9	61	36
22	Politeknik Penerbangan (POLTEKBANG) Surabaya	68	43	103	30
23	Politeknik Penerbangan (POLTEKBANG) Jayapura	27	13	26	24
24	Politeknik Penerbangan (POLTEKBANG) Palembang	26	24	26	11
25	Politeknik Penerbangan (POLTEKBANG) Medan	54	38	29	36
26	Politeknik Penerbangan (POLTEKBANG) Makassar	51	35	58	20

NO	SATKER/UPT	PNS		NON PNS	
		LAKI-LAKI	PEREMPUAN	LAKI-LAKI	PEREMPUAN
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
27	Akademi Penerbang Indonesia (API) Banyuwangi	43	7	94	12
28	Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut (BP2TL) Jakarta	37	14	31	34
29	Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Darat (BP2TD) Mempawah	16	3	51	17
30	Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan (BP3) Curug	27	14	41	18
31	Balai Pendidikan dan Pelatihan Pembentukan Karakter (BP3K) SDM Transportasi Pasir Jambu	28	3	68	5
32	Sekretariat Badan Pengembangan SDM Perhubungan	68	54	24	16
<b>JUMLAH</b>		<b>1812</b>	<b>930</b>	<b>2292</b>	<b>1143</b>

Sumber : Laporan Tahunan BPSDM Perhubungan 2021

Berbagai tantangan yang muncul dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi apabila tidak ditangani dengan baik akan berpotensi memunculkan konflik yang berakibat pada kinerja organisasi. Konflik yang umum terjadi pada sektor organisasional adalah intrapersonal (konflik seseorang dengan dirinya), interpersonal (konflik seseorang dengan orang lain) dan kelompok (Wirawan, 2010). Sedangkan menurut Mangkunegara (2010, p.24) konflik kelompok dan organisasi ditambahkan kedalam konflik yang umum terjadi. Salah satu contoh konflik interpersonal yang terjadi pada tahun 2019 di sub bagian Mutasi dan Disiplin Sekretariat BPSDM Perhubungan adalah ketika salah satu pegawai merasa bahwa pembagian perjalanan dinas tidak adil sehingga dia komplain dengan temannya yang biasa mengurus surat tugas dan pencairan perjalanan dinas. Pada waktu itu terjadi keributan dalam grup *whatsapp* yang berakhir dengan kedua pihak tidak saling tegur sampai satu bulan. Berdasar pada wawancara awal yang penulis lakukan dengan salah satu pihak yang berkonflik, dia merasa tidak nyaman ketika harus ke kantor dan bertemu temannya itu. Dia sudah berusaha menyapa untuk mencairkan suasana tetapi tidak direspon, sehingga dia merasa gelisah dan sangat tidak nyaman. Hal ini juga mempengaruhi teman-teman dalam satu sub bagian karena mereka juga menjadi lebih hati-hati dalam bertindak, karena mereka khawatir akan dapat menambah konflik yang sudah terjadi. Atasan langsung mereka juga tidak berusaha untuk mendamaikan situasi tersebut dan membiarkan konflik tersebut berlarut-larut sampai akhirnya kedua belah pihak saling berbaikan sendiri. Dalam konflik tersebut kedua pihak memakai gaya manajemen konflik menghindar, karena keduanya berusaha untuk menghindari konflik yang baru dengan tidak saling berinteraksi secara langsung.

Berdasarkan observasi yang dilakukan penulis, konflik intrapersonal yang selanjutnya yaitu terjadi pada akhir tahun 2020 antara pejabat eselon III dan IV di bagian kepegawaian, dimana kejadian bermula dari grup *whatsapp* ketika eselon III tersebut menanyakan sesuatu terkait pekerjaan

dan meminta respon segera dari eselon IV di bawahnya tersebut, tetapi sampai seharian tidak ada respon meskipun beberapa kali diingatkan di grup. Pejabat eselon III tersebut marah dan merasa tidak dihargai sebagai pimpinan, sehingga meskipun eselon IV tersebut sudah datang secara pribadi untuk meminta maaf tetapi eselon III tersebut tidak meresponnya dan selanjutnya tidak terjadi komunikasi antara kedua pejabat tersebut. Akibatnya adalah staf dari eselon IV tersebut yang kewalahan karena tugas langsung turun ke mereka tanpa melalui kepala sub bagian tersebut. Akibat lain yang terjadi yaitu beberapa surat yang seharusnya menjadi tugas dan fungsi dari sub bagian tersebut dialihkan kepada sub bagian lainnya sehingga pekerjaan bertambah untuk sub bagian lainnya. Suasana kerja pada saat itu sangat tidak nyaman karena pekerjaan menjadi lintas sub bagian dan tidak sesuai tugas dan fungsi masing-masing. Staf yang mendapat tambahan tugas yang tidak semestinya akhirnya sering komplain ke atasan langsung karena merasa apa yang harus dikerjakannya itu bukan tanggungjawabnya. Tetapi yang terjadi komplain itu sering tidak membuahkan hasil karena atasan langsung pun tidak dapat menolak disposisi yang turun kepadanya.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh penulis terhadap peristiwa itu, hal ini menjadi konflik yang cukup sulit bagi pegawai tersebut, terlebih jika atasan tidak mau menerima alasan dari pegawai tersebut. Ketika pegawai tersebut tetap diharuskan masuk kantor maka yang terjadi adalah pegawai tersebut tidak dapat berkonsentrasi dalam pekerjaannya dan kehilangan respek terhadap atasannya yang tidak memahami keadaannya sebagai bawahan.

Konflik selanjutnya yang terjadi adalah pada saat pegawai (A) yang dianggap kurang cakap dalam bekerja. Dalam menjalankan tanggung jawabnya, pegawai tersebut diberikan tenggang waktu tertentu untuk menyelesaikan pekerjaannya, namun demikian saat mendekati batas waktu, pegawai tersebut tidak mampu menyelesaikannya. Dikarenakan penting dan mendesaknya tugas tersebut, maka atasan memutuskan untuk

mengalihkan tugas tersebut kepada rekan satu sub bagiannya (B). Di lain pihak, (B) pun sudah memiliki tugas dan tanggung jawabnya sendiri, sehingga pengalihan tugas tersebut menambah beban (B), yang dipersepsikan sebagai situasi yang negatif bagi (B). Pengalihan tugas yang dipersepsikan secara negatif ini akan memunculkan ketidaknyamanan dalam hubungan (A) dan (B) yang juga berdampak pada lingkungan di sekitarnya.

Situasi lain yang menjadi salah satu pemicu konflik adalah dengan diterapkannya kebijakan *Work From Home* (WFH) dan *Work From Office* (WFO) selama pandemi konflik berlangsung (Maret 2020 s.d saat ini). Sesuai anjuran pemerintah, Sekretariat BPSDM Perhubungan menerapkan sistem WFO-WFH dengan perbandingan 25%-75%, di sini terlihat bahwa aktivitas pekerjaan banyak dilakukan dari rumah. Konflik kemudian muncul ketika pegawai yang sedang WFH sulit untuk dihubungi padahal pengetahuan dan kompetensi yang dimilikinya atau kehadirannya sangat dibutuhkan saat itu.

Penerapan WFH juga mengakibatkan aktivitas kegiatan berfokus pada *Whatsapp Group* (WAG) sebagai sarana untuk mendisposisi tugas dan melaporkan pekerjaan yang telah dikerjakan. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan penulis sebagian pegawai mengakui bahwa aktivitas online ini menjadikan hilangnya batasan jam kerja, atasan kerap kali memberikan arahan dan perintah ketika sudah malam, di atas pukul 20.00 WIB waktu dimana pegawai sudah saatnya beristirahat. Bagi bawahan hal ini tentu menimbulkan konflik tersendiri berupa konflik intrapersonal karena atasan menuntut bawahan untuk segera merespon arahan dan tugas yang diberikan, sedangkan di sisi lain, waktu kerja pegawai berakhir pada pukul 17.00 WIB, yang berarti kemungkinan besar pegawai tersebut sudah beristirahat.

Selain konflik intrapersonal dan interpersonal, konflik individu dengan kelompok yang pernah terjadi selanjutnya pada tahun yang sama yaitu ketika ada eselon IV yang baru dilantik menjadi Kepala Sub Bagian

Hubungan Masyarakat dan Teknologi Informasi dan jabatannya tersebut menimbulkan masalah baru bagi pejabat tersebut karena pejabat yang diganti sebelumnya meninggalkan masalah keuangan yang belum selesai dengan rekanan dari pihak luar institusi. Akhirnya pejabat baru tersebut tidak sanggup untuk mengemban jabatan tersebut karena harus menghadapi pihak luar yang menuntut tanggung jawab dari pejabat tersebut. Akibat tekanan tersebut menyebabkan psikis dan fisiknya sakit, akhirnya mengundurkan diri dan pindah unit kerja sebagai staf biasa.

Konflik antar kelompok juga pernah terjadi pada saat beberapa pegawai Sekretariat BPSDM Perhubungan harus melakukan koordinasi dengan UPT (Unit Pelaksana Teknis) terkait dengan permintaan data. Contoh yang terjadi pada masa pandemi *covid-19* ini adalah tentang laporan kesehatan yang harus dilaporkan setiap hari oleh UPT untuk direkap oleh petugas dari Sekretariat BPSDM Perhubungan. Seringkali data yang dilaporkan sudah melewati batas jam kerja sehingga menyebabkan pegawai yang merekap bekerja sampai larut malam dan ini kerap kali terjadi. Bahkan terkadang ketika rapat tentang laporan kesehatan, data yang dipakai belum merupakan data yang paling baru karena keterlambatan dari UPT dalam memberikan laporan. Hal ini menyebabkan pegawai yang merekap mendapat teguran dari atasan. Ketika hal ini sering terjadi menyebabkan pegawai tersebut menjadi demotivasi dalam bekerja, pegawai tersebut sering mengeluh merasa lelah dan ingin pindah ke sub bagian lainnya.

Konflik yang terjadi di BPSDM Perhubungan ternyata juga terjadi dalam penelitian yang dilakukan oleh Vivar (2006) tetapi situasinya berada di lingkungan rumah sakit sebagai salah satu bentuk organisasi. Meskipun tampaknya para perawat dan kepala perawat bekerja sama dalam harmoni yang sempurna, konflik tetap terjadi di antara mereka. Otoritas yang berlebihan dan kekuasaan di pihak pemimpin (kepala perawat) tampaknya menjadi sumber utama konflik dalam pelayanan. Namun, tidak ada anggota

staf perawat yang berani bersuara atas situasi tersebut karena mereka khawatir akan kehilangan pekerjaan atau memperburuk keadaan.

Hal ini kurang lebih sama dengan yang terjadi di Sekretariat BPSDM Perhubungan dimana ketika konflik melibatkan atasan dan bawahan, maka yang terjadi adalah bawahan kurang berani bersuara karena masih adanya rasa sungkan dan tidak enak terhadap atasan. Selain itu juga, tipe atasan yang dominan dan cenderung tidak mau mendengarkan pendapat dan masukan dari bawahan juga menyebabkan bawahan tidak mau menyuarakan pendapatnya karena sudah terbayang reaksi atasan jika bawahan tersebut menyampaikan pendapatnya.

Ketika terjadi penyederhaan birokrasi yang berujung pada dihapuskannya eselon IV di Sekretariat BPSDM Perhubungan, juga terjadi konflik ketika pemangku jabatan pengawas yang akan disetarakan menjadi pejabat fungsional tersebut merasa bahwa jabatan fungsional yang akan dipangkunya itu kurang sesuai dengan tugas dan fungsi yang dilaksanakannya pada saat itu sehingga mereka merasa kesulitan untuk memperoleh angka kredit nantinya. Selain itu mereka juga mengkhawatirkan bagaimana dengan jenjang karir dari jabatan fungsional tersebut, mengingat beberapa jabatan fungsional tersebut adalah jabatan fungsional baru.

Untuk menggambarkan keadaan pegawai di Sekretariat BPSDM Perhubungan, berikut data sebaran pegawai Sekretariat BPSDM Perhubungan yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1. 2 Jumlah Pegawai Sekretariat BPSDM Perhubungan

NO	SUB BAGIAN	JUMLAH PEGAWAI	
		PNS	PPNPN
1	Sub Bagian Rencana	7	1
2	Sub Bagian Program	8	0
3	Sub Bagian Analisis dan Evaluasi	7	0
4	Sub Bagian Perencanaan Kepegawaian dan Organisasi Ketatalaksanaan	12	0
5	Sub Bagian Mutasi dan Disiplin	9	0
6	Sub Bagian Pengembangan Pegawai	8	2
7	Sub Bagian Administrasi dan Pengelolaan Barang Milik Negara	9	0
8	Sub Bagian Akuntansi Keuangan dan Perbendaharaan	10	2
9	Sub Bagian Pelaksanaan Anggaran dan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan	9	2
10	Sub Bagian Tata Usaha dan Rumah Tangga	16	21
11	Sub Bagian Hubungan Masyarakat dan Teknologi Informasi	7	1
12	Sub Bagian Hukum dan Kerjasama	7	1
<b>JUMLAH</b>		<b>109</b>	<b>30</b>

Sumber : Website SIK Kementerian Perhubungan Februari 2021

Organisasi merupakan sebuah wadah atau kelompok yang terdiri dari sekumpulan individu yang diarahkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Beragamnya individu yang ada di dalam organisasi akan memberikan warna dan dinamika tertentu yang tergambar

dalam perilaku yang disebut dengan perilaku organisasi. Robbins dan Judge (2013, p.10) menyatakan bahwa :

*“Organizational Behavior studies what people are doing within an organization and how their behavior affects the performance of the organization. Also, don't be surprised that organizational behavior deal specifically with employment-related situations, so they emphasize behaviors related to issues such as work, work, absenteeism, turnover, productivity, human performance, and management”.*

Dari pendapat di atas dapat diartikan bahwa perilaku organisasi yaitu kajian tentang apa saja yang dilakukan seseorang dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku mereka tersebut akan mempengaruhi kinerja dari organisasi dimaksud. Perilaku organisasi tersebut secara khusus memperhatikan keadaan yang berkaitan dengan pekerjaan, maka perilaku organisasi akan menekankan pada pekerjaan itu sendiri, kinerja, produktivitas, perputaran pegawai, ketidakhadiran, dan manajemen.

Robbins dan Judge (2013, p. 447) juga menyatakan bahwa dalam pandangan tradisional maka sebuah konflik harus dihindari karena akan berakibat tidak baik bagi organisasi, sedangkan dalam pandangan interaksionis maka sebuah konflik diperlukan dengan kadar minimal dikarenakan suatu kelompok yang tenang, damai, harmonis, dan kooperatif akan cenderung statis, tidak responsif, dan apatis terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi.

*(Early approaches to conflict assumed that all conflicts were bad and should be avoided. Conflicts were seen as negative and violence, destruction, to reinforce their negative implications. And was discussed in terms of irrationality ... the interactive view of conflict encourages conflict A harmonious, peaceful, calm and collaborative*

*group rests on the need for change and innovation. Reasons for being targeted, indifferent, and tending to be unresponsive).*

Organisasi yang terdiri dari anggota dengan latar belakang berbeda rentan mengalami konflik, dan jika keadaan ini tidak segera ditanggulangi dengan baik maka akan berakibat pada keberlangsungan organisasi. Hardjana dalam Wahyudi (2015, p.18) menyatakan konflik sebagai satu perselisihan atau pertentangan yang terjadi antara dua orang atau dua kelompok dimana perbuatan salah satu dari yang berselisih tersebut berlawanan dengan yang lain sehingga salah satu dari mereka atau keduanya saling terganggu.

Robbins dalam Rudiana (2015, p. 69) menyatakan bahwa keberadaan konflik dalam sebuah organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika keberadaan konflik dalam organisasi tidak disadari oleh mereka mereka, maka umumnya konflik tersebut keberadaannya tidak dianggap ada. Jika dalam organisasi dipersepsikan terdapat konflik, maka konflik tersebut telah menjadi kenyataan. Konflik dalam organisasi ini sering terjadi secara asimetris, sering terjadi hanya satu pihak yang sadar akan adanya konflik dan memberikan tanggapan terhadap konflik tersebut, atau satu pihak memersepsikan secara negatif adanya pihak lain yang telah atau akan menyerang.

Sementara Minnery dalam Rudiana (2015, p.69) berpendapat bahwa konflik organisasi merupakan interaksi antara dua atau lebih pihak yang satu sama lain saling berhubungan dan saling ketergantungan, namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan antar dua pihak tersebut.

Kaitelidou (2012) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan konflik yaitu ketidakjelasan organisasi, kesenjangan komunikasi, dan kurangnya uraian tugas yang jelas.

Dari bahasan tersebut terlihat bahwa konflik dapat terjadi mulai dari skala terkecil, dalam hal ini dalam diri individu, hingga skala besar yang melibatkan organisasi. Konflik yang tidak tertangani dengan baik akan berpengaruh pada kinerja organisasi, namun demikian konflik merupakan dinamika yang tidak mungkin dihindari oleh organisasi. Untuk itu, diperlukan manajemen konflik yang tepat untuk mengatasi konflik agar tidak berlarut-larut.

Manajemen konflik merupakan cara yang digunakan dalam mengelola konflik yang muncul dengan cara mengidentifikasi jenis konflik terlebih dahulu sehingga dapat diperoleh cara-cara atau strategi-strategi yang tepat dalam mengelola konflik tersebut. Puspita (2018, p.70) menjelaskan bahwa mengelola konflik adalah mengatur setiap perselisihan, percekocokan ataupun pertengkaran yang terjadi antar individu atau antar kelompok dengan tujuan agar tercipta keadaan yang menguntungkan bagi kedua belah pihak yang berkonflik dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Perselisihan, percekocokan, dan pertengkaran yang terjadi dapat berakibat fatal dan merugikan organisasi secara keseluruhan apabila tidak dikelola dengan tepat, sehingga akan menghambat tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan dalam visi dan misi organisasi tersebut.

Rudiana (2015, p.171) menyatakan bahwa tujuan utama dari manajemen konflik yaitu untuk membangun dan mempertahankan kerja sama yang kooperatif dengan para bawahan, teman sejawat, atasan, dan pihak luar. Sebuah organisasi yang baik tentunya membutuhkan kerjasama yang sinergis antara semua pihak dalam organisasi tersebut.

Dalam beberapa konflik yang disebutkan di atas maka peran setiap pegawai baik sebagai atasan maupun bawahan menjadi penting untuk mengelola konflik yang muncul karena jika tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan konflik selanjutnya dan akan mengganggu kinerja organisasi. Hal ini senada dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Wartini (2015) bahwa manajemen konflik bagi kerjasama tim akan menumbuhkan

hubungan yang kondusif dan positif dimana manajemen tersebut mampu menciptakan keharmonisan dalam pekerjaan. Jika manajemen konflik ini dilakukan dengan benar maka tentu saja akan mampu meningkatkan kinerja dan citra dari lembaga atau organisasi tersebut. Potensi konflik yang segera terdeteksi sejak awal dan segera ditindaklanjuti dengan mengelola konflik tersebut dengan baik tentunya akan menguntungkan organisasi tersebut dan tidak akan mengganggu jalannya organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya.

Konflik dalam sebuah organisasi pasti dapat timbul sewaktu-waktu yang keberadaannya sulit untuk dihindari, dan dapat disebabkan oleh berbagai faktor yang mendasari timbulnya konflik tersebut, sebagaimana konflik yang terjadi di Sekretariat BPSDM Perhubungan. Konflik-konflik yang berupa konflik intrapersonal karena adanya arahan dari pimpinan yang tidak mengenal batas waktu jam kerja menyebabkan para pegawai akhirnya menjadi demotivasi dan dalam batas tertentu akan menjadikan mereka menjadi acuh terhadap arahan pimpinan tersebut. Konflik intrapersonal antar pejabat yang disebutkan di atas memiliki efek yang membuat bagian kepegawaian menjadi agak timpang karena terjadi penumpukan disposisi pada salah satu kepala sub bagian yang dianggap lebih patuh dalam melaksanakan arahan dan disposisi dari pimpinan. Hal ini tentu saja tidak sehat untuk organisasi karena efek dari konflik antar pimpinan ini berefek panjang. Ketika disposisi diberikan kepada sub bagian yang tidak seharusnya, selain akan menambah tugas dan fungsi dari sub bagian tersebut, juga hasilnya tidak akan maksimal karena sub bagian yang belum terbiasa menangani akan memerlukan lebih banyak waktu dan tenaga untuk menyelesaikan tugas tersebut, dibandingkan jika disposisi tersebut diberikan kepada sub bagian yang memiliki tugas dan fungsi tersebut. Selain itu yang sering terjadi adalah ketika sub koordinator menerima disposisi yang bukan tugas dan fungsinya terjadinya konflik internal karena staf

merasa keberatan melaksanakan tugas fungsi yang sudah jelas bukan tugas dan fungsi mereka.

Berdasarkan uraian yang disebutkan di atas, maka penulis merasa perlu kiranya mengkaji lebih dalam lagi tentang bagaimana konflik organisasional yang terjadi di Sekretariat BPSDM Perhubungan.

## **B. Fokus Masalah**

Setelah memperhatikan fakta yang terjadi di lapangan, maka dapat dijelaskan fokus masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Konflik organisasional yang terjadi yaitu konflik intrapersonal yaitu konflik yang terjadi di dalam diri pegawai karena adanya arahan pimpinan yang tidak sesuai dengan keadaan pegawai tersebut, konflik interpersonal yaitu konflik antar pegawai dan konflik antara atasan dan bawahan, konflik antara individu dengan kelompok yaitu konflik antara atasan dengan para stafnya, dan konflik antar kelompok yaitu konflik antara kelompok pegawai dengan unit kerja di bawah pembinaan administratif BPSDM Perhubungan.
2. Model manajemen konflik yang sesuai.

## **C. Rumusan Permasalahan**

Berdasarkan latar belakang di atas dan agar penelitian ini fokus, maka penulis membatasi dan merumuskan masalah penelitian yaitu :

1. Bagaimana konflik intrapersonal, konflik interpersonal konflik individu dengan kelompok, dan konflik antar kelompok di Sekretariat BPSDM Perhubungan?
2. Bagaimana model manajemen konflik yang sesuai di Sekretariat BPSDM Perhubungan?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka penelitian memiliki tujuan yaitu :

1. Memberikan gambaran konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik individu dengan kelompok, dan konflik antar kelompok di Sekretariat BPSDM Perhubungan.
2. Menemukan model manajemen konflik yang sesuai di Sekretariat BPSDM Perhubungan.

#### **E. Manfaat dan Kegunaan Penelitian**

Manfaat praktis dari penelitian tentang analisis konflik organisasional ini yaitu agar penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang konflik organisasional di Sekretariat BPSDM Perhubungan dan menjadi bahan masukan bagi pimpinan dalam mengelola konflik untuk mencapai tujuan organisasi.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA