

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, maka berikut disampaikan kesimpulan dari hasil penelitian tersebut :

1. Konflik organisasional yang terjadi di Sekretariat BPSDM Perhubungan baik bersifat intrapersonal, interpersonal, individu dengan kelompok, dan antar kelompok. Selain konflik yang bersifat destruktif, juga ditemukan konflik yang bersifat konstruktif.
2. Konflik intrapersonal yang terjadi disebabkan karena adanya rasa kecewa terhadap atasan, dan tuntutan pekerjaan yang berlebihan dari atasan tetapi bawahan tidak berani untuk menyuarakan pendapatnya karena atasan terlalu dominan sehingga menyebabkan bawahan menjadi tidak nyaman dalam bekerja.
3. Konflik interpersonal terjadi karena adanya perbedaan pendapat dan perbedaan persepsi antar individu, masalah komunikasi dan pembagian tugas yang tidak merata. Konflik ini terjadi ketika salah satu pihak merasa dirugikan oleh pihak lain dan konflik ini yang paling sering terjadi di Sekretariat BPSDM Perhubungan.
4. Konflik antara individu dengan kelompok terjadi antara atasan dengan para bawahannya dan disebabkan oleh perbedaan pandangan dan persepsi dalam menghadapi situasi dan kondisi tertentu. Atasan ini cenderung mengabaikan saran dari bawahan meskipun benar dan selalu bertindak atas dasar arahan pimpinan dalam pengambilan keputusan.
5. Konflik antar kelompok terjadi di masa awal penyederhanaan birokrasi ketika jabatan Eselon IV dilakukan penyetaraan menjadi jabatan fungsional.

6. Selain konflik yang bersifat negatif atau destruktif, di Sekretariat BPSDM Perhubungan juga terjadi konflik yang bersifat konstruktif yang bertujuan untuk menumbuhkan motivasi dan persaingan yang sehat demi meningkatnya performa organisasi.
7. Belum ada model manajemen konflik yang baku di Sekretariat BPSDM Perhubungan sebagai metode dalam mengatasi konflik yang terjadi. Penanganan konflik yang dilakukan pada saat ini hanya mengacu pada apa yang biasa dilakukan saja dan belum menyentuh ke akar permasalahan yang sesungguhnya sehingga beberapa konflik tidak terselesaikan.

B. Saran

Setelah didapatkan kesimpulan dari penelitian yang dimaksud, maka penulis dapat memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Sekretariat BPSDM Perhubungan dapat menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan tentang manajemen konflik yang selama ini belum pernah dilakukan baik secara internal maupun eksternal. Secara internal maka dapat memaksimalkan fungsi Sub Bagian Pengembangan Pegawai dengan mengundang narasumber yang kompeten. Pendidikan dan pelatihan ini secara eksternal dapat dilaksanakan dengan bekerja sama dengan Pusat Pengembangan SDM Aparatur Perhubungan sebagai pusat pelatihan bagi ASN Kementerian Perhubungan sehingga dapat menjangkau lebih banyak partisipan.
2. Para atasan hendaknya lebih tanggap terhadap suara dari bawahan yang menyampaikan pendapatnya dan mampu menjembatani antara suara bawahan dengan pimpinan di atasnya lagi dengan sering mengadakan *brainstorming* rutin di lingkup terkecil yaitu sub bagian sehingga ketika terdeteksi adanya potensi konflik maka dapat diminimalisir akibatnya.
3. Para bawahan agar tidak mudah untuk berasumsi terhadap hal-hal baru yang terjadi dalam organisasi sebagai sumber konflik dan sekiranya ada hal-hal yang tidak sesuai dengan semestinya segera berkomunikasi

dengan atasan agar tidak berlarut dan menjadi konflik yang akan mengganggu kinerja dan kenyamanan dalam bekerja.

4. Konflik konstruktif yang saat ini sudah dilaksanakan oleh para atasan sebaiknya tetap dimunculkan karena keberadaannya dapat meningkatkan performa organisasi.
5. Model manajemen konflik yang diusulkan oleh penulis dapat dilaksanakan untuk mengelola konflik yang akan dan sedang terjadi di Sekretariat BPSDM Perhubungan.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU

- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Glora Aksara.
- Blank, S. (2020). *Managing Organizational Conflict*. United State America : McFarland & Company, Inc., Publisher.
- Creswell, J.W. (2014). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach (4th Edition)*. California : Sage Publications, Inc.
- Dessler, G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi ke-10)*. Terjemahan oleh Paramita Rahayu. Jakarta : PT. Indeks.
- Ekawarna, H. (2018). *Manajemen Konflik dan Stres (Edisi ke-1)*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Keban, (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*, Jakarta: Gava Media.
- Kusworo. (2019). *Manajemen Konflik dan Perubahan dalam Organisasi*. Bandung : Alqaprint Jatinangor.
- Lumintang, J. (2015). Dinamika Konflik dalam Organisasi. *Acta Diurna* 4(2).
- Moleong, L.J. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Nawawi, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.

- Noe Raymon A, Hollenbeck John R et.al. (2016). *Fundamentals Of Human Resource Management*, Sixth Edition. New York : McGraw-Hill Education.
- Notoatmodjo, S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Pasolong, H. (2019). *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta.
- Priyono dan Marni, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya : Zifatama Publisher.
- Puspita, W. (2018). *Manajemen Konflik (Suatu Pendekatan Psikologi, Komunikasi, dan Pendidikan)*. Yogyakarta : Deepublish (Grup Penerbitan CV Budi Utama).
- Rachmawati, I.K. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi.
- Rahman, M. (2017). *Ilmu Administrasi*. Makassar : CV. Sah Media.
- Riduan. (2004). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung : Alfabeta. Cetakan kedua
- Robbins, S.P. and Judge T.A. (2013). *Organizational Behavior (15th Ed)*. New Jersey : Prentice Hall.
- Rusdiana, A. (2015). *Manajemen Konflik*. Bandung : Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sofyandi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Pertama)*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sudarmanto, E. et.al. (2021). *Manajemen Konflik*. Medan : Yayasan Kita Menulis.
- Sugiyono. (2015). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.

- Suradinata, E. (1998). *Manajemen Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Bandung : Ramadhan.
- Thoha, M. (2015). *Ilmu Adminisitrasi Publik Kontemporer (Edisi Pertama)*. Jakarta : Prenadamedia Group.
- Wahyudi. (2015). *Manajemen Konflik dalam Organisasi Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner*. Bandung : Alfabeta.
- Wibisono, D. (2013). *Panduan Penyusunan Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Jakarta : Andi.
- Winardi. (2012). *Manajemen Perilaku Organisasi (Edisi Revisi)*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Wirawan. (2010). *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi dan Penelitian)*. Jakarta : Salemba Humanika.
- Yuniarsih, T. dan Suwatno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Wirawan. (2010). *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.

B. JURNAL

- Aditya, S. (2018). *Pengaruh Gaya Manajemen Konflik terhadap Kepuasan Kerja di Pemerintahan Kabupaten Boyolali*. Tesis. Surakarta : Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Caputo, A. et al. (2018). Conflict Management in Family Business : A Bibliometric Analysis and Systematic Literature Review. *International Journal of Conflict Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2018-0027>.
- Choi, Y. (2013). The Influence of Conflict Management Culture on Job Satisfaction. *Social Behavior and Personality* 41(4), 687-692. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.687>.

- Chon, M et al. (2021), Effects of organizational conflict history and employees' situational perceptions of COVID-19 on negative megaphoning and turnover intention. *Journal of Communication Management* 25 (3) 298-315. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0114>.
- Chung, Y.W. (2015), The mediating effects of organizational conflict on the relationships between workplace ostracism with in-role behavior and organizational citizenship behavior. *International Journal of Conflict Management* 26 (4). 366-385. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2014-0001>.
- Heridiansyah, J. (2014). Manajemen Konflik Dalam Sebuah Organisasi. *Jurnal STIE Semarang*, Vol 6, No 1, Edisi Februari 2014 (ISSN : 2252 – 7826).
- Kaitelidou, D. et al. (2012). Conflict Management and Job Satisfaction in Paediatric Hospitals in Greece. *Journal of Nursing Management* 20, 571-578. DOI: 10.1111/j.1365-2834.2011.01196.x.
- Muspawi, M. (2014). Manajemen Konflik (Upaya Penyelesaian Konflik dalam Organisasi. *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora*, Vol. 16 Iss 2 pp. 41-46.
- Paryono et.al. (2015). Manajemen Konflik Dalam Organisasi Sekolah Di Sma Negeri 8 Kota Pontianak. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*.
- Omisore, B. O. (2014). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Science* 3(6), 118-137. <http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i6/1351>.
- Saeed, T. et al. (2014). Leadership Styles: Relationship with Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*,

Vol. 25 Iss 3 pp. 214 – 225. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCMA-12-2012-0091>.

Samantara, R et al. (2016). Organisational Conflict Literature: A Review. *Parikalpana KIIT Journal of Management* 12(1), 30-51. <http://dx.doi.org/10.23862/kiit-parikalpana/2016/v12/i1/133068>.

Ubaidillah, A.S. (2018). *Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik (Studi Kasus di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo*. Tesis. Malang : Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim.

Vivar, C.G. (2006). Putting Conflict Management into Practice : A Nursing Case Study. *Journal of Nursing Management* 14, 201-206. doi:10.1111/j.1365-2934.2006.00554.x.

Wartini, S. (2015). Strategi Manajemen Konflik sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja. *Jurnal Manajemen dan Organisasi* Vol VI No 1.

Wu, G. et al. (2017). Effects of inter-organizational conflicts on construction project added value in China. *International Journal of Conflict Management* 28 (5). 695-723. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2017-0025>.

Zhang, S.J. (2015). Emotional Intelligence, Conflict Management Styles, and Innovation Performance", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 26 Iss 4 pp. 450-478. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCMA-06-2014-0039>.

C. PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2004 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri Perhubungan Nomo 67 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Lampiran 1 PANDUAN WAWANCARA

1. Konflik yang pernah muncul bersifat desktruktif atau konstruktif
2. Selama dalam kerja apa pernah mengalami konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik individu dengan kelompok dan konflik antar kelompok?
3. Proses terjadinya konflik tersebut?
4. Akibat yang ditimbulkan dari konflik tersebut?
5. Strategi atau cara apa yang dipakai dalam menyelesaikan konflik dan seberapa efektif cara tersebut?
6. Peran *key informant* dalam menyelesaikan konflik tersebut?
7. Saran agar konflik destruktif tidak muncul kembali?

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Lampiran 2 **TRANSKRIP HASIL WAWANCARA**

Nama Narasumber : IR

Jabatan : Ahli Muda - Analis Kepegawaian selaku Sub Koordinator Kelompok Perencanaan Kepegawaian dan Ortala

Tanggal Wawancara : 17 Maret 2022

Waktu Wawancara : 14.00-14.10

Tempat Wawancara : Ruang Kerja Sub Bagian Perencanaan Kepegawaian dan Ortala, Jln. Medan Merdeka Timur No 5, Jakarta Pusat

ESH : Izin mas, hari ini saya akan melakukan wawancara terkait dengan tesis saya yang berjudul “Analisis Konflik Organisasional di Sekretariat Badan Pengembangan SDM Perhubungan. Menurut mas apakah pernah terjadi konflik di kantor ini?

IR : Konflik seperti apa yang dimaksud?

ESH : Konflik di sini ada 2 macam mas, yang bersifat konstruktif dan destruktif?

IR : Kalau yang saya temui disini adalah konflik yang bersifat konstruktif karena bertujuan untuk memperbaiki organisasi, misalnya konflik yang terjadi antar sub bagian karena salah dispo dari pimpinan. Maksud dari pimpinan salah dalam mendispo bisa saja terjadi karena pimpinan ingin agar setiap sub bagian dapat lebih mengetahui tusi dari sub bagian lain dan tidak acuh ketika ada hal atau masalah yang terjadi di sub bagian lain.

ESH : Kalau konflik yang bersifat destruktif ada tidak mas?

IR : Kalau menurut saya kok tidak ada ya, saya belum pernah mengalami atau melihatnya secara langsung. Konflik ini kan kembali ke persepsi masing-masing orang ya, jika terjadi terjadi sesuatu yang tidak sesuai dan dipersepsikan sebagai masalah maka akan menimbulkan konflik, tapi jika dipersepsikan sebagai hal yang biasa dalam sebuah pekerjaan maka itu tidak akan menimbulkan konflik.

ESH : Di sub bagian renpeg ini ada gak sih mas konflik internal?

IR : Saya rasa kok tidak ada ya, kalau seumpama saya sering memberikan disposisi yang tidak sesuai tusi dari staf tersebut karena tujuan saya agar tidak terjadi penumpukan tugas pada salah satu staf dikarenakan load pekerjaan dari staf yang seharusnya diberikan tugas sudah terlalu banyak sehingga perlu bantuan staf lain dan agar staf yang mendapat dispo tersebut juga ikut mengetahui pekerjaan subag renpeg jadi kalau seandainya kita ada pertanyaan dari unit kerja juga bisa ikut mengerti dan menjawab, jadi tidak hanya terpaku pada staf yang memiliki tusi tersebut.

ESH : Kalau konflik antar kelompok disini ada tidak ya mas?

IR : Seperti yang saya jelaskan tadi kalau bisa dibilang konflik ya itu, kadang dari atasan itu kadang salah disposisi surat, misalnya yang seharusnya untuk bagian umum tapi di dispo ke bagian kepegawaian. Nah ini yang kadang menimbulkan konflik antar bagian, kadang terjadi lempar-lemparan surat karena merasa itu tidak dibagian masing-masing.

ESH : Nah kalau terjadi seperti itu sarannya apa ya mas?

IR : Saya merasa sekretaris pribadi atasan itu harusnya ikut turut berperan aktif mengingatkan ke pimpinan tentang disposisi surat tersebut harusnya kemana biar tidak terjadi saling lempar surat seperti itu.

Memang sih kejadian ini tidak selalu terjadi tapi cukup mengganggu dan kadang itu kita harus diskusi alot dulu sampai salah satu yang dituju untuk disposisi itu bisa menerima. Nah itu kan kalau diasumsikan sebagai konflik ya, tapi kalau diasumsikan sebagai cara pimpinan agar setiap bagian ada interaksi lebih intens dan berkoordinasi maka itu bisa dianggap konflik yang konstruktif ya mbak.

ESH : Jadi semua kembali ke asumsi masing-masing ya mas, jika suatu kesulitan diasumsikan sebagai konflik yang akan timbul konflik tapi jika diasumsikan sebagai tantangan maka gak akan menimbulkan konflik ya mas?

IR : Bener banget mbak, intinya dalam setiap organisasi pasti akan muncul hal-hal yang kadang tidak sesuai dengan alur semestinya tapi tinggal bagaimana kita menyikapinya agar ketidaksesuaian itu menimbulkan konflik mendalam dalam organisasi ini.

ESH : Baik mas, makasih ya udah mau diwawancara untuk tesis saya. Nanti sekiranya ada hal-hal yang dirasa kurang saya tanya-tanya kembali ya mas.

IR : Monggo mbak silakan aja ya.

Transkrip Hasil Wawancara

Nama Narasumber : TJ

Jabatan : Ahli Muda – Analis Kepegawaian selaku Sub Koordinator Kelompok Pengembangan Pegawai (Pengpeg)

Tanggal Wawancara : 17 Maret 2022

Waktu Wawancara : 14.20-14.30

Tempat Wawancara : Ruang Kerja Sub Bagian Pengembangan Kepegawaian, Jln. Medan Merdeka Timur No 5, Jakarta Pusat

E : Sore ibu, izin hari ini saya akan melakukan wawancara terkait dengan tesis saya yang berjudul “Analisis Konflik Organisasional di Sekretariat Badan Pengembangan SDM Perhubungan.

TJ : Sore juga bu, iya silakan.

E : Menurut ibu apakah pernah terjadi konflik di kantor ini?

TJ : Saya melihatnya ada konflik itu bu, seperti yang terjadi dalam diri saya sendiri. Saya itu kadang merasa berat mau ke kantor, sudah terbayang tantangan yang akan saya hadapi kalau di kantor. Seperti kita tahu kan bu atasan kita ini kan suka sekali memberi pekerjaan yang kadang tidak sesuai dengan tusi dan ketika sudah dikerjakan juga akan diminta hal-hal lain yang kadang itu gak perlu dan bahkan gak terpakai nantinya. Kalau sekedar nyuruh dan minta saja mungkin masih bisa diatasi bu tapi ini nyuruh dan mintanya dengan marah-marah dan kadang mengeluarkan kata-kata yang tidak pantas didengar dan itu

menyakitkan buat saya, apalagi saya ini kan sudah tua ya bu sudah mau pensiun jadi ya itu kadang yang bikin saya enggan ke kantor. Saya baru merasakan seperti ini ya sejak atasan yang sekarang, dari dulu kalau saya bekerja ya dengan senang hati pergi ke kantor dan melakukan tugas sesuai tusi saya.

E : Jadi konflik intrapersonal yang ibu alami itu berasal dari faktor atasan ya bu?

TJ : Iya betul bu, saya itu suka was-was jadinya takut salah lagi dan kadang ya kalau saya tidak kuat itu ya saya menangis bu. Ya meskipun ibu itu suka becanda tapi kan ya saya sudah terlanjut sakit hati ya kadang saya males nangepinnya bu.

ESH : Begitu ya bu, ibu yang sabar ya..oya bu itu kan konflik dalam diri ibu yang penyebabnya karena atasan ya. Nah kalau konflik dalam sub ibu ada gak ya?

TJ : Oya ada juga bu...saya pernah menerima komplek dari salah satu staf saya soal pembagian jadwal wfh. Nah memang ada beberapa staf yang kalau wfh kadang susah dihubungi ya padahal dia sedang diminta atau pegang data tertentu yang sedang dibutuhkan. Akhirnya karena diminta segera ya staf yang komplek tadi yang mengerjakan padahal ya dia kan sedang banyak pekerjaan juga. Saya juga merasa tidak enak juga sama staf yang tadi tapi kan memang subag pengpeg ini kekurangan pegawai yang kompeten bu. Ada beberapa staf tapi yang aktif bekerja itu hanya 4 orang, 2 orang ditarik di depan jadi sespri pimpinan, 1 orang sedang tugas belajar. Nah dari yang 4 aktif tadi hanya 1 yang benar-benar handle semuanya, karena yang 3 suka ilang-ilangan dan kurang maksimal dalam bekerja.

ESH : Timpang juga ya bu kalau begitu, nah dari situ apa yang sudah ibu lakukan?

- TJ : Ya...saya mengakui saya ikut andil dalam ketimpangan ini bu karena memang 3 orang tadi itu apa karena mereka laki-laki ya jadi agak susah dipegang dan setiap wfh itu seringkali susah dihubungi padahal wfh kan work from home ya bukan libur dan staf yang jadi andalan yang hanya bu wid ini yang memang rajin dan bisa handle semua. Saya sudah lapor ke pimpinan untuk nambah pegawai di subag kami biar tidak terjadi ketimpangan lagi. Saya sih sebenarnya maunya yang di depan ditarik 1 di belakang biar bisa bantu bu wid handle kerjaan karena kan yang di depan memang asli staf pengpeg dan dulunya sebelum ke depan sudah biasa mengerjakan hal-hal yang ada di pengpeg jadi ya tidak perlu mengajari lagi dari awal.
- ESH : Iya ya bu...jadi harapan ibu kalau seandainya ada tambahan pegawai baru bisa mengurangi konflik yang timbul ya bu?
- TJ : Benar bu, harapan saya seperti itu. Sebenarnya 3 orang staf tadi itu kompeten dalam bekerja juga cuma ya itu suka ilang-ilangan dan susah dihubungi. Dan pimpinan juga suka komplek dengan 3 orang ini yang sangat susah dihubungi, akhirnya kemarin diputuskan seluruh staf harus wfh. Dan dengan ini diharapkan dapat mengurangi konflik yang muncul. Saya juga berusaha selalu mengingatkan mereka untuk segera respon ketika ada pekerjaan segera.
- ESH : Gitu ya bu, terima kasih ya bu atas waktunya untuk wawancara ini. Nanti sekiranya ada hal-hal yang perlu saya tanyakan kembali nanti saya hubungi ibu lagi ya.
- TJ : Iya bu dengan senang hati, semoga jawaban saya bisa membantu dalam penyelesaian tesis ibu.

Transkrip Hasil Wawancara

Nama Narasumber : YDA
Jabatan : Ahli Muda - Analis Kepegawaian
Tanggal Wawancara : 17 Maret 2022
Waktu Wawancara : 20.00-20.10
Tempat Wawancara : Melalui sambungan telepon

ESH : Jadi ceritanya itu aku lagi bikin penelitian tentang konflik organisasional. Kalau konflik organisasi kan macamnya ada beberapa ya, ada konflik intrapersonal, ada konflik interpersonal, ada konflik individu dengan kelompok dan konflik antar kelompok. Nah selama ini yang mbak lihat atau alami di sekretariat itu ada gak sih mb?

YDA : Kalau konflik interpersonal pernah mbak, waktu itu pernah terjadi di tahun 2019 dengan atasan langsung, dimana pada saat itu atasan memutuskan untuk membuat kegiatan dimana kegiatan itu seharusnya menjadi tanggungjawabku sebagai PIC tapi aku tidak pernah diajak bicara mengenai kegiatan tersebut, malah yang diajak diskusi adalah teman satu subag lainnya. Nah ketika di Bali tau-tau aku ditodong untuk bertanggungjawab dalam memandu jalannya acara tersebut dan aku merasa jengkel dan marah karena seenaknya saja dia menyuruh ini dan itu padahal dari awal aku gak dilibatkan. Kejadian hampir sama terulang kembali ketika ada kegiatan di Tangerang tahun 2020. Saat itu kita mengundang semua unit kerja di lingkungan BPSDM dan pada saat itu saya tiba-tiba ditunjuk untuk menjadi PIC di depan peserta dan aku menolak dan itu mengakibatkan atasan marah dan setelah acara itu aku dipanggil ke ruangan kabag dan ditegur bahwa dia tidak suka dengan caraku kemarin waktu ada acara di Tangerang dan bahkan aku ditawari untuk pindah dari subag sekarang, dan aku hanya menjawab terserah silakan aja kalau mau dipindah. Tapi gak lama setelah itu dia minta maaf dan aku juga terima permintaan maafnya, kami berusaha untuk bersikap profesional meski dalam hati masih terasa berat.

ESH : Kalau seperti itu kan kita balik ke penyebabnya ya, mbak. Kalau itu kan konflik yang sudah terjadi. Sebenarnya menurut mbak penyebab konflik itu apa ya?

YDA : Kalau menurut aku karena perbedaan kepribadian antara aku sama atasan. Aku yang orangnya cenderung detail dan terencana dan atasan yang lebih ke *easy going* sehingga cenderung bertindak spontan dan agak sesuka hatinya, dan memang di masa lalu kami pernah punya kisah yang tidak mengenakkan sehingga kami cenderung saling menghindar biar tidak timbul konflik lebih dalam lagi. Tetapi karena dia jadi atasan langsung tentu aku tidak bisa menghindar lagi, mau tidak mau kami harus kompromi dan berusaha menjaga hubungan atasan dan bawahan meski sebenarnya kami tidak cocok. Nah hingga pada suatu titik diacara tersebut kami tidak dapat berkompromi sehingga timbullah konflik dan akhirnya aku dipanggil untuk diperingatkan.

ESH : Itu tadi kan konflik yang terjadi dengan atasan lama ya, nah kalau yang dengan atasan sekarang apakah mbak juga mengalami konflik?

YDA : Sebenarnya ada juga sih dan ini pernah dibahas sesama staf di subag ini. Aku melihat ada ketidakadilan dalam pembagian peran dari atasan langsung pada para staf. Beberapa staf *load* pekerjaannya lebih banyak dan staf lainnya lebih santai. Bahkan ada 2 (dua) staf dengan jabatan yang sama tetapi hampir semua pekerjaannya bertumpu pada salah satu staf saja. Hal ini karena staf tersebut memang agak lambat dalam mengerjakan tugas utamanya dan kadang ketika dia diberikan tugas agak berat dia ngerjainnya asal-asalan dan tidak tuntas. Mungkin inilah yang membuat atasan sering tidak memberinya tugas yang berat. Tapi dia memang jago dalam urusan keuangan jadi oleh atasan dia diminta mengurus kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam subag kita.

ESH : Dan itu pengaruhnya seberapa besar dan efeknya apa?

YDA : Lumayan bikin iklim bekerja tidak kondusif mbak, kami yang ketumpuan pekerjaan yang harusnya dia pegang jadi jengkel karena merasa ini atasan kok tidak adil ya. Jadi muncul konflik dalam diri aku pribadi mbak antara pengen protes atau menerima saja keadaan ini, karena jujur keadaan ini jika dibiarkan terus akan muncul demotivasi dan tampaknya aku udah mulai merasa demotivasi juga karena iklim kerja yang gak enak ini. Tapi sebenarnya aku sudah pernah komplek juga sih dengan atasan tapi tampaknya atasan pun

agak bingung juga kalau tetap memberi tugas ke staf tersebut karena seharusnya cepat selesai dan benar tapi seringnya malah jadi panjang urusannya hehhee...

ESH : Jadi intinya sudah ada hal yang dilakukan untuk mengurangi konfliknya ya dengan menyampaikan komplek ke atasan langsung?

YDA : iya sudah mbak

ESH : Terus untuk konflik yang lebih luas lagi mungkin antar kelompok gitu pernah terjadi juga kah mbak?

YDA : Antar kelompok ya?.....oo mungkin ini bisa dikategorikan antar kelompok ya, pas kita mengadakan kegiatan konsinyering penyusunan ortaker baru kemarin itu mbak dimana kita diserang oleh unit kerja yang mengalami penyetaraan eselon IV karena hanya unit kerja di lingkungan BPSDM saja yang berubah sedangkan di unit eselon I lainnya tidak ada yang berubah dan eselon IV nya tetap ada. Mereka merasa kita tidak memperjuangkan nasib mereka untuk tetap menjadi eselon IV. Mungkin kalau penyetaraan ini dilakukan di semua unit eselon I mereka tidak akan protes, tapi kan yang terjadi penghapusan hanya di kita jadi ya mereka merasa tidak adil. Meskipun kita tahu bahwa penyetaraan eselon IV ini adalah instruksi Presiden dan terus dipantau perkembangannya tapi ya namanya berkaitan dengan nasib orang jadi mereka agak keberatan gitu mbak, harus beralih ke jabatan fungsional yang beberapa jabatan itu adalah jabfung baru yang belum ketahuan jenjang karirnya seperti apa. Sebenarnya aku udah pernah sampaikan ke atasan juga gimana kalau berikan justifikasi pada saat rapat penyetaraan jabatan ini biar eselon IV tetap ada tapi atasan tidak setuju dan iya-iya aja ketika biro kepegawaian menyampaikan tentang penyetaraan jabatan yang wajib dilakukan ini. Jadi kalau UPT bilang kita tidak berjuang ya ada benarnya wong kita terima-terima saja.

ESH : Terus kelanjutan konflik tersebut gimana mbak?

YDA : Ya, mereka akhirnya terima mbak, gak ada pilihan lain kan emang harus berubah ya

ESH : Konflik di kita itu yang gak sampai baku hantamlah ya, tapi emang mempengaruhi iklim kerja. Sarannya apa mbak biar gak muncul lagi konflik-konflik tersebut?

YDA : Kalau aku pribadi ya mbak terkait yang konflik interpersonal itu ya aku berusaha untuk menghindari aja karena itu kan terkait kepribadian tiap orang yang berbeda-beda. Aku berusaha lebih memahami aja kenapa orang bisa seperti itu yang karena tipe kepribadiannya begitu jadi ya harapanku ini bisa lebih menimbulkan pemahaman antar individu sih. Jadi kalau nanti seseorang yang berbeda pendapat denganku ya gak serta merta bikin aku tersinggung karena sudah adanya saling pengertian tadi. Kalaupun terpaksa masih terjadi konflik ya aku berusaha kompromi aja.

ESH : Baiklah mbak kalau begitu, makasih ya atas waktu dan wawancaranya malam ini ya.

YDA : Iya mbak sama-sama, semoga berguna ya hasil wawancaranya ini dan tesisnya cepat selesai.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Transkrip Hasil Wawancara

Nama Narasumber : DFD
Jabatan : Ahli Muda - Analis Pengelolaan Keuangan APBN
Tanggal Wawancara : 6 Juni 2022
Waktu Wawancara : 20.45-21.00
Tempat Wawancara : Melalui sambungan telepon

ESH : Izin mbak, hari ini saya akan melakukan wawancara terkait dengan tesis saya yang berjudul “Analisis Konflik Organisasional di Sekretariat Badan Pengembangan SDM Perhubungan. Kalau konflik organisasi kan macamnya ada beberapa ya, ada konflik intrapersonal, ada konflik interpersonal, ada konflik individu dengan kelompok dan konflik antar kelompok. Nah yang dari mbak lihatlah atau pernah ngalamin di kantor, kita mulai dari konflik interpersonal dulu ya mbak dari konflik pribadi atau dalam diri yang berhubungan dengan pekerjaan di kantor gitu mbak?

DFD : Apa ya... seperti yang dialami apa gitu yang konflik yang itu dalam diri yang berhubungan dengan pekerjaan di kantor. Sebenarnya yang menyebabkan terjadinya konflik di kantor itu kan karena perbedaan pendapat aja ya, perbedaan pendapat yang menyebabkan ee..terjadinya konflik. Tapi contohnya ya...apa ya, perbedaan pendapat aja, jadi misalkan menyelesaikan suatu permasalahan, pengambilan keputusan, solusi gitu-gitu tapi yang pengambilan keputusan tersebut yang merasa apa, tidak sesuai dengan keinginan personal, gitu aja akhirnya menimbulkan suatu konflik. Biasanya pada saat menyelesaikan suatu permasalahan, gitu tapi tidak sesuai dengan tipe yang diinginkan, gitu aja sih. Biasanya timbul konflik intrapersonal. Terus kemudian, pengambilan keputusan yang menurut kita sudah benar tapi oleh pihak lain itu tidak sesuai, gitu-gitu. Jadi itu yang menyebabkan konflik.

ESH : Itu kalau dari diri ya mbak? Kalau itu kan ada perbedaan ya mb, nah dampaknya apa ya yang mbak rasakan kalau terjadi konflik seperti itu?

DFD : Jadi kan itu terjadi karena kesalahpahaman atau ketidakcocokan ya sehingga akan timbul suatu emosi dalam diri seseorang yang nantinya pasti akan berpengaruh terhadap kinerja, itu pasti. Nah komunikasi yang salah itu juga bisa menyebabkan sumber adanya suatu konflik. Nah dengan komunikasi yang salah itu tentu dampaknya akan berpengaruh terhadap output yang yang kita inginkan. Tujuan dari organisasi itu belum tentu bisa tercapai sesuai yang kita inginkan gitu, karena komunikasi itu sangat penting. Nah komunikasi itu bisa menyebabkan konflik kesalahpahaman ketidakcocokan maupun menyebabkan suatu emosional baik antar individu maupun nanti akan berpengaruh terhadap antar kelompok. Nah ini bisa mengakibatkan atau mengarah timbulnya pasti akan adanya pertentangan dalam kerja ya. Nah kalau pertentangan dalam kerja ini yang menimbulkan pengaruh terhadap hasil kinerja itu sendiri, biasanya gitu.

ESH : Terus, dia tadi kan intrapersonal ya. Kalau interpersonal gitu mbak antara sesama pegawai gitu gimana mbak?

DFD : Nah ini biasanya, bukan antar personal antar pegawai. Biasanya gini, dalam organisasi kan ada pekerjaan yang individual ataupun pekerjaan yang secara kelompok. Nah secara kelompok ini biasanya ada suatu pekerjaan yang misalkan kelompok A spesialisasi untuk mengerjakan sesuatu, kelompok B untuk spesialis mengerjakan sesuatu. Nah konflik ini biasanya terjadi merasa adanya suatu kesenjangan. Nah biasanya ini ini yang terjadi di organisasi. Nah kesenjangan bagaimana seorang pimpinan itu bisa mengarahkan kedua kelompok tersebut secara adil baik dari segi perlakuan maupun dalam segi pengambilan keputusan. Nah ini yang kadang-kadang menurut kita sebagai seorang pimpinan sudah adil tetapi belum tentu bagi kedua kelompok itu adil. Nah sehingga adil dalam hal ini tuh baik dalam perilaku maupun, contoh hal yang simpel contoh mungkin

kelompok A ini, dia menangani suatu permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan memerlukan perjalanan dinas yang lebih banyak dibandingkan kelompok B, misalkan kaya gitu. Nah ini bagaimana seorang pimpinan itu bisa mengatur bahwa pekerjaan tidak hanya melibatkan kelompok A saja tetapi juga harus melibatkan kelompok B agar tidak terjadi kesenjangan. Konflik ini yang harus kita kendalikan, karena pada saat kita tidak bisa mengendalikan hal seperti ini akan menyebabkan konflik diantara kedua pihak kelompok yang merasa bahwa itu si pimpinan merasa akan lebih care kepada kelompok A dibandingkan kelompok B, yang terjadi gitu, karena di dalam pekerjaan walaupun struktur organisasinya itu ada tupoksi yang memang mengerjakan, contoh daya serap adalah kelompok A dan laporan keuangan kelompok B. Ini dimana kita harus bisa memberikan keseimbangan atau keadilan dalam pengambilan keputusan terutama khususnya dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Jadi ini yang harus kita hindari, gitu sih mbak kalau terkait dengan konflik antarkelompok.

ESH : Ini kan konflik yang memang natural terjadi ya mbak, kalau tadi ada perbedaan, pernah nggak sih mbak ada yang memang konflik itu sengaja diciptakan gitu biar ada tujuan tertentu biar mungkin organisasi semakin jalan atau gimana gitu ya kan bisa aja coba konflik itu diciptakan untuk ya ada maksud tertentu lah dari biar organisasinya lebih jalan atau kegiatan lebih cepat selesai?

DFD : Kalau kita merasakan secara pribadi mungkin ada seperti itu. Contohnya misalkan kita nggak tahu ya kita berpikir bahwa itu salah satu konflik diri mereka atau nggak, mungkin sebagai kesengajaan kita juga tidak tahu ya, mungkin mereka contohnya tidak mau melakukan perintah apa yang sudah diperintahkan oleh atasan dan dia merasa ah nanti juga ada yang mengerjakan atau mungkin itu kesengajaan mereka bahwa mereka akan menyebabkan ah biarin aja, itu kan bisa mempengaruhi terjadinya konflik karena kan tentu dalam mengerjakan sesuatu itu individu itu merasa bahwa

melemparkan suatu tanggungjawab atau melemparkan solusi permasalahan itu pada si A, si B, si C. Nah kita nggak tahu apakah ini dianggap kesengajaan mereka agar bahwa pekerjaan itu tidak diberikan kepada mereka sendiri sehingga mereka tidak mematuhi apa yang sudah diperintahkan, dengan sengaja misalkan itu tidak mengangkat telepon kita pada saat ada kerjaan yang urgent harus segera dikerjakan. Nah itu mungkin mereka sengaja melakukan hal tersebut dengan alasan macam-macam.

ESH : Kalau itu dari sisi pegawai sebagai bawahan ya mbak, kalau dari atasan ada nggak sih memang saya ciptakan konflik ini biar oh, mungkin kan kita melihat kali aja semangat yang berkurang atau apa gitu jadi emang sengaja diciptakan?

DFD : Ada, tapi itu bukan suatu konflik yang kesalahpahaman tapi itu konflik yang diciptakan pimpinan untuk memberikan semangat kepada kelompok tertentu. Jadi misalkan sama-sama kita diberikan tugas yang sama, dengan target waktu yang sama, pimpinan menghendaki metode atau caranya itu terserah dari masing-masing kelompok. Bagaimana agar bisa tercapai contoh hal penting contoh yang konkrit ya misalkan itu subag A dan subag B mempunyai tugas yang sama untuk menyelesaikan permasalahan temuan BPK. Namun dalam penyelesaian itu kita diminta membuat standar pedoman sistem dimana pedoman sistem itu kelompok A berkaitan dengan pembiayaan dan kelompok B yang berkaitan dengan penatausahaan atau inventarisasi. Nah itu pedoman system atau SOP harus dilaksanakan dengan waktu yang sudah ditentukan dan harus diselesaikan dengan target yang sudah ditentukan tersebut. Untuk metode dan cara penyelesaiannya itu diserahkan kepada masing-masing kelompok. Pada suatu saat pimpinan itu ternyata melihat misalkan di kelompok A penyelesaiannya sudah 70 % dan kelompok B 40%. Nah dari situlah akhirnya diciptakan suatu konflik, kedua kelompok diketemukan bersama

dan ditunjukkan pada saat kelompok A sudah mencapai 100% dan kelompok B masih proses 40%. Dari situlah ditimbulkan suatu konflik, ini lho kelompok A sudah bisa menyelesaikan dengan waktu yang sama dan dengan proses secepat apa yang sudah ditentukan, sedangkan kelompok B tidak, dari situlah timbul suatu konflik tapi konflik yang bersifat konstruktif artinya konflik yang memberikan motivasi kepada kelompok B untuk bisa menyelesaikan, gitu.

ESH : Lalu bagaimana strategi atau cara yang dilakukan dalam manajemen konflik tersebut mbak?

DFD : Bagaimana strategi kita untuk mengendalikan konflik. Kalau dari kami itu, jadi strategi yang kita pakai biasanya kita menciptakan suatu kolaborasi. Bagaimana pihak yang berkonflik ini bersama-sama kita mencari solusi, jadi kita ini lebih ke arah manajemen konflik, bagaimana agar konflik ini tidak terjadi yang nantinya bisa mencapai suatu tujuan organisasi. Yang pertama kita mengkolaborasikan, yang pihak berkonflik kita duduk bersama kita bersama-sama mencari solusi yang terbaik. Terus yang kedua kita mengakomodasi, yaitu pihak yang berkonflik kita berusaha untuk mengecilkan perbedaan sampai menekankan kebersamaan sampai tujuan itu kita sepakati bersama-sama. Setelah kita melakukan kolaborasi, akomodasi sampai kita mencapai suatu titik dengan perbedaan yang terjadi itu akhirnya kita menjadi bersama, tujuannya menjadi sama. Terus yang ketiga kita lebih ke bersaing sih memang tapi bersaing dalam hal ini saling mengutamakan kepentingan yang nantinya akan bisa membangun kebersamaan, jadi kita meninggalkan kepentingan pribadi dari bersaing ini kita mencoba untuk tidak menjadikan hal ini menjadi suatu persaingan. Yang keempat kita berusaha untuk menghindari. Kalau kita sebagai seorang pimpinan itu kita memfasilitatori ya agar mengarahkan dengan mungkin memberikan arahan, misal terjadi konflik personal kita sebagai fasilitator untuk bisa mengarahkan agar tidak terjadinya suatu konflik.

Terus yang kelima kita lebih ke kompromi. Jadi kedua belah pihak biasanya kalau yang saling berkonflik itu kita lebih melibatkan kepada perhatian kita untuk tidak hanya kepada diri sendiri tapi juga lebih memperhatikan kepada teman-teman atau rekan kerja yang memang saling melakukan konflik tersebut. Jadi kita kompromilah jangan sampai hal ini terjadi, intinya lebih memperhatikan mereka. Intinya seperti itu. Dan yang keenam itu kita lebih kita memberikan kesepakatan, atau kita memberikan semua hak yang sama kepada staf kita agar mengambil keputusan serta mengikutkan mereka dalam suatu kegiatan proyek yang mereka sendiri yang menjadi leader dalam hal ini.

ESH : Sejauh ini itu yang paling sering digunakan strategi yang mana mbak, biasanya yang paling efektif diterapkan yang mana mbak?

DFD : Sejauh ini kita lebih banyak kolaborasi terus kemudian mengakomodasi, kita sebagai fasilitator juga dan mengikutsertakan peran mereka itu adalah suatu kegiatan pengambilan keputusan gitu. Bisa diambil kesimpulan bahwa sumber konflik bisa terjadi di lingkungan pribadi maupun komunikasi dari struktur organisasi, itu sumber konflik yang sering terjadi. Dari segi lingkungan kita kerja, kemudian dari pribadi atau personal terus dengan tata cara komunikasi kemudian dari struktur organisasi, atas bawah, itu sumber-sumber konflik yang biasanya terjadi.

ESH : Sudah dijelaskan dengan lengkap apa-apa saja yang berkaitan dengan konflik yang terjadi di keuangan. Terima kasih atas waktu dan wawancaranya ya mbak, jika suatu saat saya masih perlu data tambahan nanti saya hubungi Kembali ya mb, terima kasih.

DFD : Iya mbak sama-sama, dan silakan kalau ada yang perlu lagi monggo hubungi saya lagi aja ya.

ESH : Siap mbak.

Transkrip Hasil Wawancara

Nama Narasumber : DA
Jabatan : Pengelola Penghapusan
Tanggal Wawancara : 7 Juni 2022
Waktu Wawancara : 15.00-15.30 WIB
Media Wawancara : Melalui sambungan telepon

ESH : Izin mbak, hari ini saya akan melakukan wawancara terkait dengan tesis saya yang berjudul “Analisis Konflik Organisasional di Sekretariat Badan Pengembangan SDM Perhubungan. Kalau konflik organisasi kan macamnya ada beberapa ya, ada konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik antar individu dengan kelompok dan konflik antar kelompok. Ini kan mbak di keuangan, pernah gak sih mengalami konflik seperti itu?

DA : Kalau konflik kayak gitu jarang ya mbak karena kan hubungan terutama di intern keuangan itu sesama ya baik-baik saja, cuma akhir-akhir ini kan karena perubahan struktur organisasi perubahan atasan, itu kan sebenarnya proses yang wajar, cuma kebetulan saja dapat yang lain daripada yang lain, tapi sejauh ini kita berusaha untuk menyesuaikan lah sebisa mungkin semaksimal mungkin. Kadang yang ada pas di titik yang nggak sesuai sama hati nurani, tapi mau nggak mau ya diterima, apa maunya atasan ya dijalankan aja tapi kalau misalkan protes pun sudah pernah dilakukan kok gini ya gak seperti biasanya yang sekarang begini gini udah disampaikan. Kalau tidak ada jalan keluar biasanya aku minta seseorang menjadi penengah, biasanya orang yang di atas kami berdua, aku konsultasi buat membantu mencari jalan keluarnya, karena tidak mungkin aku menghadapi sendiri karena aku juga di bawah dia, nggak mungkin

memaksakan kehendakku tapi itupun hanya sekali dua kalilah, tapi bisa diatasi lah. Kalau sesama teman sejawat itu ya jarang, paling kalau ada sesuatu yang gak sesuai aku atau temen-temen itu yang diem aja, rasa gak sukanya gak pernah dimunculkan, mungkin karena kita sudah sama-sama dewasa ya jadi sudah tau karakternya o ini begini jadi kita cukup tau ajalah.

ESH : Mungkin ada nggak kalau dari seumpama kan atasan mungkin ngasih disposisi atau apa gitu kan ke bawahan gitu. Nah itu kadang nimbulin konflik gak sih mbak antar teman?

DA : Ada, cuma ya seperti disampaikan tadi gak selalu dimunculkan, pasti ada rasa kok dia lagi yang dapat dispo ini. Biasanya rasa cemburu kalau terkait kalau ada embel-embel perjadinnya. Kalau nggak malah mereka lari pekerjaan, seneng aja kalau yang dapat disposisi dia lagi dia lagi. Cuma ya itu kenapa mereka gak mengimbangi, pengen dapat tambahan perjadinnya tapi mereka nggak sungguh-sungguh di bidang yang ada kemungkinan itu tadi, ada tambahan penghasilan tadi tapi giliran pergi-pergi iri-irian, giliran ngerjain ogah-ogahan. Setelah pergi ya gak mau tanggungjawab siapa yang ini, karena kita pergi kan gak melulu uang, jatuhnya kan kerja juga kalau kita pergi. Urusan pekerjaannya begitu pulang dari kerja ya udah ditinggal selesai gitu, yang rasa ketanggungan itulah yang ngerjain sampai selesai, sampai pulang pun masih ada kerjaan. Yang ikut berpartisipasi dalam perjalanannya tetep yang mengerjakan ya PIC nya

ESH : pernah gak sih itu diomongin misal kamu bantulah....

DA : Enggak, karena kita tahu karakternya begitu ya jadi kita menerima aja, ya aku kasih kerjaan yang gampang buat mereka, misalkan kalau ada perjadiin ya, aku tahu kalau secara materi dia nggak ngerti ya udah kamu ngerjain ininya aja, SPJnya aja kamu yang ngerjain, kalau misalnya dia menyuruh orang lain itu urusan dia. Kita kalau dari perjalanan pasti bikin norma bikin laporan nah aku tahu kemampuan kamu sampai mana jadi dia saya berikan tugas yang gampang aja, minimal aku libatkan di pekerjaan. Misalkan

kalau terkait dengan penghapusan gitu ya aku jelasin aja kalau penghapusan itu kerjanya seperti ini, misalnya dia gak bisa bikin konsep suratnya atau apanya ya kamu bantuin ngecek suratnya lah trus bantuin foto-fotolah trus kamu bantuin cek barang ya. Berusaha untuk tetap dilibatkan entah itu sekedar pesan tiketlah, atau hubungin UPT paling gak dia terlibat

ESH : Berarti akhirnya kompromi ya mbak karena sudah paham karakter masing-masing jadi sebisa mungkin ya udah ngerti lah itu

DA : Kadang orangnya sendiri juga ngomong. Kalau di penghapusan itu kan peraturannya ini sering berubah-ubah, aturan-aturan tentang kewenangan misalkan kalau dibawah 100 atau di atas 100 harga perolehan barangnya itu kewenangan siapa. Di BMN itu kan macam-macam ya mbak, ada sewa, kerjasama, pemanfaatan gitu kadang pada nggak ada yang mau belajar gitu lho males, mungkin karena usia ya aku juga kadang males tapi aku nggak mau kalau ada UPT nanya aku nggak bisa bantu itu walaupun aku mentok aku biasanya tanya biro (keuangan, pen) ini aturannya yang mana, kubaca dulu nanti aku sampaikan biar gak keliatan bodo-bodo bangetlah. Itu mereka sudah ngomong aku gak mau kalau disuruh belajar baca aturan. Mungkin kan ada orang yang audio, ada yang visual gitu ya. Nanti aku setelah baca tak rangkum saya ceritakan ke dia, begini lho, penerapannya itu kayak gini. Ada aku punya temen kalau kulihat sebenarnya dia itu gak males tapi karena mungkin sudah bosan disitu terus ya tau sendirilah di kantor itu ya, orang lama yang tidak pernah diusulkan untuk asesmen, merasa gak dihargai jadi mungkin ngambek. Padahal dia itu banyak tahu, dia sudah paham banget masalah penghapusan, masternyalah kalau kata orang UPT tapi dia punya kelemahan dia itu males, males ngetik males ini tapi di otaknya itu banyak banget peraturan-peraturan lama yang dia hapal, itu yang saya manfaatkan. Bahkan kalau sandainya dia dipindahpun aku keberatan, karena banyak hal-hal lama sebelum aku masuk dia tau, dia

sering kujadikan sumber pengetahuan buat aku. Meskipun dia punya kekurangan aku tetap pertahanin dia.

ESH : Terus ini mbak kan enggak soalnya kalau kayak gitu kan ada ada konflik destruktif ada yang konstruktif ya. Di tempat mbak Di ada gak sih yang bersifat destruktif?

DA : Ada. Dia itu (atasan langsung, pen) kurang bisa mengolah kata atau pandai bermain peran kalau menurutku, sampai aku bilang ke atasan yang lebih atas lagi, orang kok bisa bermuka dua ya. Jadi dulu kami yang rukun dengan tasan yang dulu sudah seperti saudara itu awal-awal itu rusak sekarang tapi sekarang sudah bisa terima, akhirnya kami bisa membaca. Kalau aku ya, aku bisa curhatnya dengan sesama teman perempuan, teman laki pun ada kekurangannya. Mereka karena sebagai kepala keluarga jadi prinsip mereka apa yang menguntungkan yang saya ikut, itu jeleknya. Tapi kami sebagai perempuan kan sebagai orang yang tidak sebagai pencari nafkah utama masih agak sedikit berpikir kok bos ini ngomongnya beda-beda sama setiap staf, kayanya mulai ngadu domba, tapi karena kita sudah tahu jadi tidak diambil pusing. Kalau orang yang nggak sadar cenderung ikut masuk dibawa sama dia. Jadi sebenarnya itu diam-diam diantara kita itu ada rasa saling bermusuhan, nggak tahu dia yang nyiptain atau gimana soalnya aku pernah mergokin kalau nggak ada cowok cowok itu dia ngomongnya A B C begitu kita ke belakang kita ngomong kok jelek-jelek si B tapi ketika ada si B ngomongnya beda ya. Tapi urusan pekerjaan tetep jalan.

ESH : Jadi sumber konflik itu malah dari atasan ya mbak karena dia nggak sesuai perannya mungkin ya?

DA : Gak bisa ngerangkul kalau menurutku mbak, aku ngerasain ya tapi gak tau yang lain ngerasain apa gak dulu kami merasa bener-bener kaya saudara gitu mbak. Tapi sekarang itu diam-diam kayak terpecah gitu mbak tapi gak

keliatan, semua cari selamat sendiri. Tapi itu tuntutan materi dan cari nafkah.

ESH : Jadi diam-diam tapi gak muncul konflik yang sebenarnya. Mungkin memang merasa nggak nyaman satu sama lain tapi karena sudah sama-sama dewasa jadi disimpan gitu ya mbak. Berarti sudah sudah ngerti ada potensi konflik udah tahu sumbernya sudah tahu cara ngomongnya juga ya.

DA : Tapi konfliknya ini gak selesai mbak, cuma diredam gitu aja, akan terus seperti itu kalau enggak sumbernya itu disudahi.

ESH : Karena kalau bawahan gak bisa berketuk ya, kalau atasan kan given bawahan ya mau nggak mau nerima aja, cuma biar tidak menimbulkan konflik yang lebih dalam lagi ya udahlah diterima aja

DA : Tapi secara pekerjaan juga semakin menurun, kalau dulu kita rajin bikin kegiatan ini dan itu, banyak yang kita hasilkan dalam setahun itu, di organisasi khususnya BMN ya, itu banyak. Sekarang kita gak inisiatif kayak dulu, kalau sama atasan yang dulu kita bikin kegiatan yang baik untuk organisasi tapi juga mendapatkan penghasilan tambahan, ada kesejahteraan. Kalau dulu itu terstruktur, ada bagian yang membuat usulan ada bagian yang mengurus materinya, ada yang bagian membantu kecil-kecil ada yang jadi penggembira. Meskipun penggembira tetap ada perannya. Sekarang benar-benar tidak ada, sesuai dispo yang turun aja, kadang-kadng dispo turun juga gak dikerjakan, saling lempar. Pengaruhnya besar sebenarnya ya, jadi gak sehat organisasinya. Bahkan atasan yang di atasnya lagi itu pun melihat kita sekarang beda dengan kita yang dulu yang, bahkan kadang dispo itu melewati atasan langsung ini, langsung staf. Kalau dibilang dia gak sesuai bidangnya kami juga gak sesuai bidangnya di keuangan, tapi kami bisa mengerjakan. Intinya kalau dia mau belajar dan merangkul kami maka konflik ini akan bisa selesai.

ESH : Terima kasih ya mbak atas waktunya yang sudah mau diwawancara lho.

DA : Sama-sama mbak.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Lampiran 3 **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

I. RIWAYAT PRIBADI

Nama : Erna Sri Haryati
Tempat/ Tanggal Lahir : Pati, 22 Januari 1980
Alamat Rumah : Griya Gugunung Asri Blok B06, Ciawi, Bogor
Email : rnash22@gmail.com
Nama Instansi : Kementerian Perhubungan
Alamat Instansi : Jln. Medan Merdeka Timur No 5, Jakarta Pusat
Nomor Telepon : 021-3456585
Jabatan : Ahli Muda – Analis Kepegawaian
Pangkat/ Golongan : Penata Tk. I (III/d)

II. RIWAYAT PENDIDIKAN

1	SDN Pondowan I	Tahun 1986-1992
2	SMPN I Tayu	Tahun 1992-1995
3	SMUN 1 Pati	Tahun 1995-1998
4	Universitas Muhammadiyah Surakarta	Tahun 1998-2002
5	Politeknik STIA LAN Jakarta	Tahun 2017-2022

III. RIWAYAT PEKERJAAN

1	Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran	Tahun 2006-2015
2	Sekretariat BPSDM Perhubungan	Tahun 2016-sekarang