

# IDENTIFIKASI PENDEKATAN DALAM PENANGANAN KONFLIK DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN SANGGAU PROVINSI KALIMANTAN BARAT

Oleh: Edy Sutrisno & Novi Desanti

Politeknik Negeri Pontianak

E-mail: edysutrisno\_estr@yahoo.com

## ABSTRACT

*The topic of this research is purposed to identify the conflict handling and to analyze the influence that has done by BKD Kab. Sanggau. The method used in this research is quantitative by involving 34 samples and also the multiple linear regression analysis is used here as the analysis technic. The variable measurement is done by using Likert scale and applied variously based on the question. The result in this kind of technic analysis showed that there is a parsially significant effect of the conflict handling that fulfilled and interacted against the performance. On the other side, conflict handling by dominating, compromising, and avoiding partially is not significantly affect the performance. If seen simultaneously, the conflict handling also isn't affect it. However, as can be seen in signification score of the conflict handling is by fulfilling and giving the massive influence to the performance.*

**Keywords:** *conflict, conflict handling, performance*

## PENDAHULUAN

Setiap kelompok dalam satu organisasi, pastilah terjadi interaksi antara para individu yang ada di dalamnya. Interaksi ini dapat kita katakan sebagai hubungan dalam rangka pencapaian tujuan pribadi ataupun kelompok. Dalam suatu kelompok atau bahkan organisasi aktivitas yang dilakukan oleh seseorang saling terkait antara satu sama lain. Sehingga merupakan hal yang wajar jika suatu saat terjadi perbedaan. Perbedaan ini lama kelamaan jika terus dibiarkan oleh para pihak yang berbeda dapat menimbulkan konflik. Konflik yang terjadi tidak menutup kemungkinan pada akhirnya akan memberikan dampak terhadap kinerja.

Kecenderungan terjadinya konflik pada organisasi dapat disebabkan oleh berbagai hal misalnya: kemajuan teknologi baru, persaingan ketat, perbedaan kebudayaan dan nilai-nilai yang dianut, serta berbagai pribadi

yang berbeda. Selain itu bentuk persaingan disengaja ataupun tidak sudah mulai terbuka yang dapat disebabkan oleh tuntutan internal maupun eksternal organisasi. Pegawai Badan Kepegawai Daerah (BKD) Kabupaten Sanggau selaku aparatur negara dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari melakukan sangat banyak interaksi yang sangat memungkinkan memicu munculnya konflik. Berbagai penyebab konflik tersebut dapat saja berupa komunikasi yang kurang lancar, pemahaman yang berbeda terhadap suatu hal dikarenakan latar belakang budaya, pendidikan dan pengalaman. Konflik yang terjadi tidak menutup kemungki na pada akhirnya akan memberikan dampak terhadap kinerja.

Apabila timbul konflik yang seharusnya tidak diharapkan, maka pimpinan ataupun para anggota organisasi harus dapat memahami

apa yang sebenarnya terjadi dan mengetahui bagaimana cara menangani konflik yang muncul tersebut, tanpa merugikan pihak manapun. Hal ini mengandung arti bahwa anggota dan pimpinan diharapkan harus dapat memilih cara yang sesuai dalam menangani konflik yang muncul dengan agar tidak menimbulkan dampak yang negatif terhadap kinerja para anggota organisasinya.

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian pada BKD Kabupaten Sanggau ini adalah untuk mengetahui, menguji dan menganalisis:

1. Penanganan konflik yang ada di BKD Kab Sanggau.
2. Pengaruh penanganan konflik terhadap kinerja baik secara parsial maupun simultan pada BKD Kab. Sanggau
3. Cara penanganan konflik yang dominan yang berdampak terhadap kinerja pegawai BKD Kab. Sanggau.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Konflik**

Sebuah organisasi pastilah memiliki batasan tugas dan tanggung jawab yang jelas. Hal ini menunjukkan adanya suatu keadaan dimana di antara para anggota organisasi terjadi suatu interaksi yang kontinyu dalam waktu yang lama. Batasan ini dapat dijadikan pembeda bagi seseorang dalam usaha membantu mengidentifikasi misalnya siapa saya yang menjadi anggota sebuah organisasi atau siapa saja yang bukan, siapa saja yang harus memberikan kontribusi atau siapa saja yang yang tidak harus. Setiap organisasi yang terdiri dari para anggota pastilah memiliki tujuan bersama yang jelas yang harus direncanakan, diorganisasikan, direncanakan dan diawasi agar tujuan tersebut dapat tercapai. Dalam rangka pencapaian tujuan itulah yang seringkali menyebabkan gesekan-gesekan yang dapat menimbulkan konflik. Banyak pihak menganggap bahwa konflik merupakan suatu musibah dan dijadikan momok di dalam

sebuah organisasi. Apakah konflik yang terjadi di antara para anggota organisasi ataupun para anggota dengan pimpinan organisasi. Namun dewasa ini ada beberapa pemikiran/pendapat bahwa konflik bahkan dapat berdampak positif bagi organisasi.

Robbins (2006: 546) mengemukakan beberapa pandangan mengenai konflik, yaitu:

1. Pandangan Tradisional.  
Keyakinan bahwa semua konflik membahayakan dan harus dihindari.
2. Pandangan Hubungan Manusia.  
Keyakinan bahwa konflik merupakan hasil alamiah dan tidak terhindarkan oleh kelompok.
3. Pandangan Interaksionis.  
Keyakinan bahwa konflik tidak hanya menjadi kekuatan positif dalam kelompok namun konflik juga sangat diperlukan agar kelompok berkinerja efektif.

### **Jenis-Jenis Konflik**

Jika dilihat dari sumber konflik, menurut Kreitner & Kinicki (2005: 158) ada 4 tipe dari konflik, yaitu:

1. Konflik Kepribadian.  
Pertentangan antar pribadi yang didorong oleh ketidaksukaan atau ketidaksepakatan yang sifatnya pribadi.
2. Konflik Nilai.  
Tipe konflik ini sejajar dengan konflik kepribadian. Sama seperti orang-orang yang memiliki gaya yang berbeda-beda yang mungkin saling bertautan.
3. Konflik Antar Kelompok.  
Konflik di antara kelompok kerja, tim dan departemen adalah ancaman biasa bagi daya saing organisasional.
4. Konflik lintas budaya.

Sedangkan jika dilihat dari pandangan interaksionis, menurut Robbins (2006: 547-548) ada 2 ragam konflik, yaitu:

1. Konflik Fungsional.  
Konflik yang mendukung sasaran kelompok dan memperbaiki kinerjanya.

## 2. Konflik Disfungsional.

Konflik yang menghambat kinerja kelompok.

Untuk dapat membedakan konflik fungsional dan konflik disfungsional, menurut Robbins (2006: 548) juga perlu melihat jenis konflik:

### 1. Konflik tugas.

Konflik atas isi dan sasaran pekerjaan.

### 2. Konflik hubungan.

Konflik berdasarkan hubungan interpersonal.

### 3. Konflik proses.

Konflik atas cara melakukan pekerjaan.

## Proses Konflik

Menurut Robbins (2006: 548), proses konflik dapat dilihat sebagai terdiri atas lima tahap:

### • Tahap I:

**Potensi opasisi atau ketidakcocokan** adalah adanya kondisi (syarat) yang menciptakan kesempatan untuk kemunculan konflik itu.

### • Tahap II:

**Kognisi dan personalisasi.** Konflik ada pada tingkat terasakan, bila individu-individu terlibat secara emosional, sehingga pihak-pihak mengalami kecemasan, ketegangan, frustrasi atau permusuhan.

### • Tahap III:

**Maksud.** Maksud (niat) berada di antara persepsi dan emosi orang serta perilaku terang-terangan mereka. Maksud merupakan keputusan untuk bertindak dengan cara tertentu.

### • Tahap IV:

**Perilaku.** Tahap perilaku mencakup pernyataan, tindakan dan reaksi yang dibuat oleh pihak-pihak yang berkonflik.

### • Tahap V:

**Hasil.** Jalanan aksi reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi.

## Manfaat Konflik

Dalam mengelola/menangani konflik banyak manfaat/hasil yang diinginkan, bukan hanya berupa kesepakatan dari pihak-pihak yang berkonflik saja, tetapi lebih pada kemajuan organisasi.

Menurut Tjosvold dalam Kreitner dan Kinicki (2005: 156) hasil dari konflik yang diinginkan adalah:

### 1. *Kesepakatan.*

Kesepakatan atau perjanjian yang adil dan wajar adalah yang terbaik. Perjanjian yang membuat satu pihak merasa dieksploitasi atau dikalahkan cenderung akan menghasilkan kemarahan dan konflik berikutnya.

### 2. *Hubungan yang lebih kuat.*

Kesepakatan yang baik memungkinkan pihak-pihak yang berkonflik dapat membangun jembatan niat baik dan kepercayaan untuk digunakan jika nanti dibutuhkan.

### 3. *Pembelajaran.*

Konflik dapat meningkatkan kesadaran diri lebih besar dan pemecahan masalah yang kreatif.

## Strategi Penyelesaian Konflik

Dalam upaya menyelesaikan konflik yang memang tidak dapat dihindari, upaya menyelesaikannya dapat dilakukan dengan manajemen konflik itu sendiri. Manajemen konflik berarti berusaha membuat suatu tahapan yang dapat dilakukan dalam rangka mengarahkan konflik kearah sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi. Manajemen konflik sebenarnya dapat dilakukan secara individual ataupun lingkup manajemen. Penyelesaian konflik ini memerlukan kerja sama antar pribadi dan keorganisasian ataupun secara pribadi itu sendiri.

Pendekatan penyelesaian konflik dapat dilakukan dengan berbagai cara. Menurut model Afzalur Rahim (dalam Kreitner & Kinicki 2005: 174) seorang spesialis konflik lima gaya menangani konflik.



**Gambar 1**  
**Lima Gaya Penanganan Konflik**

**Sumber:** M. A. Rahim, "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations", *Human Relations*, Januari 1985 hal 84, (dalam Kreitner & Kinicki, 2005 hal 174).

1. Berintegrasi (Memecahkan Masalah).  
Dengan gaya ini pihak-pihak yang tertarik dihadapkan pada masalah dan dengan bekerjasama mengenali masalah, menghasilkan dan memberikan bobot solusi-solusi alternatif, dan memilih solusi.
  2. Memenuhi (Memuluskan).  
Orang yang bersedia memenuhi permintaan mengabaikan kepentingannya sendiri untuk memuaskan kepentingan pihak lain.
  3. Mendominasi (Memaksa).  
Kepedulian pada diri yang tinggi dan rendah untuk orang lain mendorong timbulnya sikap "Saya Menang, Anda Kalah".
  4. Menghindar.  
Taktik ini dapat melibatkan penarikan diri pasif dari masalah atau menekan masalah secara aktif.
  5. Berkompromi.  
Ini adalah pendekatan memberi dan menerima yang melibatkan perhatian rata-rata baik untuk diri sendiri atau orang lain.
- a. Produktivitas, bahwa produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan.
  - b. Kualitas layanan, maksudnya bahwa kualitas dari pelayanan yang diberikan sangat penting untuk dipertahankan.
  - c. Responsivitas, maksudnya bahwa birokrasi harus memiliki kemampuan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
  - d. Responsibilitas, maksudnya bahwa pelaksanaan kegiatan harus dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan kebijakan birokrasi baik yang eksplisit maupun yang implisit.
  - e. Akuntabilitas, maksudnya bahwa seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi tunduk kepada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, dimana para pejabat politik tersebut dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan rakyat.

**Hubungan Konflik dengan Kinerja**

Berikut ini ditampilkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan hubungan konflik dengan kinerja:

1. Judul: "Hubungan Konflik Dengan Kinerja Karyawan Administrasi pada PT Kusuma Hadi Sentosa Jaten, Palur, Karanganyar". Menemukan bahwa Kinerja Karyawan administrasi PT Kusuma Hadi Santosa

**Kinerja Pegawai**

Menurut Dwiyanto (dalam Pasolong, 2006: 50-51) yang diunggah dari [http://www.slideshare.net/mu\\_dir/mengukur-kinerja-pegawai-melalui-lima-indikator](http://www.slideshare.net/mu_dir/mengukur-kinerja-pegawai-melalui-lima-indikator) mengenai indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu sebagai berikut.

tergantung pada faktor Konflik individu dan kelompok Karyawan administrasi PT Kusuma Hadi Santosa (Lestari, 2012).

2. Judul: "Pengaruh Komunikasi, Konflik dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai". Komunikasi, konflik dan disiplin kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai adalah hasil analisis yang ditunjukkan dalam penelitian ini (Widodo & Made Yuniari, 2013).
3. Judul: "Pengaruh Konflik Peran Ganda, Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja Perawat Wanita (Studi Kasus pada Rumah Sakit Islam Jakarta Pondok Kopi)". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa konflik peran ganda, kecerdasan emosional dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perawat wanita (Meidah, 2013).

## METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yaitu peneliti mengumpulkan data dengan menetapkan terlebih dahulu konsep sebagai variabel-variabel yang berhubungan yang berasal dari teori yang sudah ada yang diperoleh oleh peneliti dan kemudian mencari datanya dengan menggunakan kuesioner untuk pengukuran variabel-variabel. Metode survei digunakan untuk pengambilan sampel dari populasi dan dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data yang pokok (Singarimbun dan Effendi, 1995: 3). Berdasarkan tujuan penelitian yang ditetapkan, maka penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*Explanatory Research*) yaitu penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan (Singarimbun dan Effendi, 1995: 5).

Lokasi penelitian yang dipilih adalah BKD Kabupaten Sanggau. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik simpulannya

(Sugiyono, 2005: 90). Dalam penelitian ini yang menjadi sample adalah pegawai tetap (PNS) BKD yang berjumlah 34 (tiga puluh empat) orang.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik wawancara, kuesioner, dokumentasi dan observasi. Pada penelitian ini untuk mengukur skor dari variabel yang tergambar pada setiap item-item pertanyaan menggunakan skala Likert. Skala Likert mempunyai ukuran dari yang sangat positif sampai dengan yang sangat negatif. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel Penanganan Konflik (X) terhadap Kinerja pegawai (Y) baik secara parsial maupun simultan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian menggunakan analisis statistik deskriptif dengan menggambarkan item-item yang digunakan untuk mengetahui distribusi frekuensi dari jawaban responden dari hasil penyebaran kuesioner yang telah terkumpul. Analisis ini juga digunakan untuk memperoleh penjelasan ataupun gambaran mengenai pendekatan-pendekatan penyelesaian konflik (menghindar, mengakomodasi, kompetisi dan kompromi atau negosiasi) dan kinerja pegawai. Adapun deskripsi tentang data yang berkaitan dengan masing-masing variabel untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada tabel 1 dan 2.

Dari tabel 1 diketahui frekuensi jawaban dari beberapa butir pernyataan terkait variabel penanganan konflik maka dapat diketahui nilai yang paling besar adalah untuk indikator berinteraksi (memecahkan masalah) yang menunjukkan rata-rata keseluruhan jawaban pegawai berada pada skor item angka 4,296 yang berarti item pernyataan berada pada daerah sangat positif, maka dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai menyatakan jika ada permasalahan yang muncul mereka sangat ingin menemukan solusi bersama. Adanya keinginan untuk saling bertukar informasi dalam rangka memecahkan suatu masalah sering dilakukan, hal ini dapat ditunjukkan dengan 64,7% atau sebanyak 22 pegawai merasa perlu untuk membagi informasi kepada

sesama rekan kerja terutama informasi-informasi yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan sehingga dapat meminimal munculnya ketidakadilan informasi yang dapat memicu timbulnya konflik yang tidak diharapkan.

**Tabel 1.**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Penanganan Konflik (X)**

NO.	PERNYATAAN	JAWABAN										Rata - Rata
		1		2		3		4		5		
VARIABEL PENANGANAN KONFLIK		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Indikator: <i>Berinteraksi (Memecahkan masalah)</i>												
1.	Menemukan solusi bersama	-	-	-	-	6	17,6	16	47,1	12	35,3	4,296
2.	Saling bertukar informasi	-	-	2	5,9	5	14,7	22	64,7	5	14,7	4,000
Indikator: <i>Memenuhi (Memuluskan)</i>												
1.	Memuaskan harapan rekan kerja	-	-	-	-	21	61,8	4	11,8	9	26,5	3,630
2.	Menerima saran	-	-	-	-	12	35,3	15	44,1	7	20,6	3,778
Indikator: <i>Mendominasi (Memaksa)</i>												
1.	Menunjukkan keberatan	4	11,8	19	55,9	7	20,6	3	8,8	1	2,9	2,037
2.	Mempertahankan pendapat	1	2,9	4	11,8	24	70,6	3	8,8	2	5,9	2,963
Indikator: <i>Menghindar</i>												
1.	Menyimpan konflik	1	2,9	17	50	11	32,4	4	11,8	1	2,9	2,444
2.	Menghindari diskusi terbuka	2	5,9	19	55,9	9	26,5	3	8,8	1	2,9	2,333
Indikator: <i>Berkompromi</i>												
1.	Bernegosiasi untuk berkompromi	2	5,9	1	2,9	12	35,3	12	35,3	7	20,6	3,407
2.	Memberi dan menerima	-	-	1	2,9	7	20,6	23	67,6	3	8,8	3,471

Sumber: diolah Peneliti

Sedangkan untuk variabel kinerja jawaban respons dirangkum pada tabel 2 berikut.

**Tabel 2.**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y)**

NO.	PERNYATAAN	JAWABAN										Rata - Rata
		1		2		3		4		5		
VARIABEL KINERJA PEGAWAI		F	%	f	%	f	%	F	%	f	%	
1.	Bekerja dengan efisien	1	2,9	2	5,9	8	23,5	9	26,5	14	41,2	4,185
2.	Bekerja dengan efektif	1	2,9	-	-	9	26,5	5	14,7	19	55,9	4,370



Indikator: <i>Kualitas Layanan</i>												
1.	M e m b e r i k a n pelayanan yg baik	1	2,9	2	5,9	4	11,8	7	20,6	20	58,8	4,444
2.	Mempertahankan pelayanan yg baik	2	5,9	1	2,9	5	14,7	7	20,6	19	55,9	4,370
Indikator: <i>Responsibilitas (tanggung jawab)</i>												
1.	M e n u n j u k k a n kehebatan	-	-	-	-	10	29,4	10	29,4	14	41,2	4,037
2.	Mempertahankan pendapat	-	-	-	-	8	23,5	15	44,1	11	32,4	4,074
Indikator: <i>Menghindar</i>												
1.	Bekerja sesuai dgn prinsip adm	-	-	-	-	3	8,8	9	26,5	22	64,7	4,556
2.	Bekerja sesuai dgn kebijakan birokrasi	-	-	-	-	4	11,8	8	23,5	22	64,7	4,444
Indikator: <i>Akuntabilitas</i>												
1.	M e n y e l e s a i k a n pekerjaan dgn benar	-	-	-	-	2	5,9	8	23,5	24	70,6	4,593
2.	M e n y e l e s a i k a n pekerjaan tepat waktu	-	-	-	-	6	17,6	13	38,2	15	44,1	4,296

**Sumber:** diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 2 diketahui sebagian besar pegawai selalu melaksanakan/ menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dengan menggunakan prinsip administrasi, hal ini dibuktikan dengan 64,7% atau sebanyak 22 pegawai menjawabnya. Dari rata-rata keseluruhan jawaban pegawai menunjukkan skor item berada pada angka 4,536 yang berarti pernyataan berada pada daerah positif, maka dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai menyatakan telah bekerja sesuai dengan prinsip-prinsip administasi yang benar.

Sebesar 70,6% atau sebanyak 24 pegawai (sering) menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan/mengerjakan pekerjaan dengan benar sesuai dengan standar yang ada (sesuai kualitas yang ditetapkan). Dari rata-rata keseluruhan jawaban pegawai menunjukkan skor item berada pada angka 4,593 yang berarti pernyataan berada pada daerah sangat positif, maka dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai menyatakan telah menyelesaikan pekerjaan dengan benar.

### Pembahasan Pengujian Hipotesis

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya dan dengan dukungan teori yang terkait maka rumusan hipotesis yang telah diajukan hasilnya sebagai berikut.

1. Tidak terdapat pengaruh signifikan secara parsial penanganan konflik dengan cara berkompromi terhadap kinerja yaitu sebesar 0,830.
2. Terdapat pengaruh signifikan secara parsial penanganan konflik dengan cara berinteraksi terhadap kinerja yaitu sebesar 0,014.
3. Terdapat pengaruh signifikan secara parsial penanganan konflik dengan cara memenuhi terhadap kinerja yaitu sebesar 0,004.
4. Tidak terdapat pengaruh signifikan secara parsial penanganan konflik dengan cara mendominasi terhadap kinerja yaitu sebesar 0,405.
5. Tidak terdapat pengaruh signifikan secara parsial penanganan konflik dengan cara menghindar terhadap kinerja yaitu sebesar 0,334

6. Tidak terdapat pengaruh signifikan secara simultan penanganan konflik terhadap kinerja yaitu sebesar 0,218.

Peneliti membahas hasil penelitian berdasarkan urutan dari tujuan penelitian, yaitu sebagai berikut,

#### **Identifikasi Penyebab Timbulnya Konflik Antar Pegawai di BKD Kab. Sanggau**

Jika dihubungkan dengan beberapa pendapat ahli mengenai sumber konflik, maka sumber konflik yang terjadi pada BKD Kab. Sanggau cenderung merupakan konflik disfungsi karena terdapat gesekan antar pribadi pada pegawai yang menyebabkan menurunnya rasa saling pengertian, hal ini bersesuaian dengan pendapat Robbins (2003: 548).

Perdebatan yang terjadi terkait dengan tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh pegawai dapat menyebabkan ketidakpastian dalam kejelasan tentang tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian. Selain itu juga terjadi konflik kepribadian walaupun tidak sebesar konflik disfungsi sebenarnya bukan hanya dapat terjadi di BKD Kab. Sanggau, banyak organisasi juga mengalami hal yang sama. Hal ini dapat dipahami bahwa setiap individu berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda, apakah itu dari segi keturunan, pendidikan ataupun lingkungan. Namun jika hal ini dapat teridentifikasi dengan cepat, maka akan lebih mudah untuk dapat dicari penyelesaiannya. Kekurang pahaman akan berbagai kepribadian berbeda yang ada pada bawahan oleh pimpinan akan berdampak pada salahnya cara penanganan, sehingga berdampak buruk pada pencapaian tujuan organisasi. Yang menarik adalah munculnya konflik fungsional, hal ini dapat disebabkan sebagian pegawai berusaha memendam konflik yang ada, sehingga konflik yang muncul bukan merusak usaha untuk pencapaian organisasi, tetapi justru meningkatkan kinerja para pegawai. Hal ini disebabkan karena pemendam konflik dalam beberapa waktu justru mengurangi munculnya konflik disfungsi

#### **Pengaruh Penanganan Konflik dengan Cara Berinteraksi terhadap Kinerja**

Jika dilihat dari hasil uji regresi linier berganda maka diketahui terdapat pengaruh signifikan secara parsial penanganan konflik dengan cara berinteraksi terhadap kinerja yaitu sebesar 0,014. Jenis Penangan konflik ini yang dominan pada BKD Kab. Sanggau. Berintegrasi (Memecahkan Masalah), adalah cara yang sering dilakukan oleh pegawai BKD Kab. Sanggau dalam menangani konflik yang muncul. Dengan gaya ini pihak-pihak yang tertarik dihadapkan pada masalah dan dengan bekerjasama mengenali masalah, menghasilkan dan memberikan bobot solusi-solusi alternatif, dan memilih solusi. Penanganan konflik memang dapat melibatkan banyak pihak dalam bentuk kerja sama dari hasil berinteraksi dengan pihak lain, melibatkan bantuan diri sendiri ataupun melalui bantuan pihak ketiga. Hal ini juga yang terjadi pada para pegawai.

Selain inisiatif sendiri dalam menangani konflik, bentuk hubungan-hubungan yang telah terjalin selama ini dalam bentuk interaksi-interaksi keseharian aktivitas mereka, ternyata berdampak pada kinerja mereka. Berinteraksi dalam upaya menangani konflik memiliki banyak manfaat bukan hanya bagi pihak-pihak yang berkonflik tetapi juga bagi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Tjosvold dalam Kreitner dan Kinicki (2005: 156-157), hasil dari konflik yang diinginkan adalah:

1. Kesepakatan.

Kesepakatan atau perjanjian yang adil dan wajar adalah yang terbaik. Perjanjian yang membuat satu pihak merasa dieksploitasi atau dikalahkan cenderung akan menghasilkan kemarahan dan konflik berikutnya.

2. Hubungan yang lebih kuat.

Kesepakatan yang baik memungkinkan pihak-pihak yang berkonflik dapat membangun jembatan niat baik dan kepercayaan untuk digunakan jika nanti dibutuhkan.



### 3. Pembelajaran.

Konflik dapat meningkatkan kesadaran diri lebih besar dan pemecahan masalah yang kreatif.

Dari hasil penelitian dan pendapat Tjosvold menunjukkan bahwa penanganan konflik yang baik dan benar dengan cara berinteraksi akan menimbulkan kesepakatan, mengarahkan hubungan yang semakin kuat kearah kohesivitas yang tinggi dan pada akhirnya akan berdampak pada kinerja pegawai yang tinggi.

#### **Pengaruh Penanganan Konflik dengan Cara Memenuhi terhadap Kinerja**

Terdapat pengaruh signifikan secara parsial penanganan konflik dengan cara memenuhi terhadap kinerja yaitu sebesar 0,004. Memenuhi (Memuluskan) adalah juga cara yang sering dilakukan oleh pegawai BKD Kab. Sanggau dalam menangani konflik yang muncul. Orang yang bersedia memenuhi permintaan mengabaikan kepentingannya sendiri untuk memuaskan kepentingan pihak lain. Hal ini juga senada dengan prinsip yang menurut Mayo (dalam Robbins, 2006: 544) dapat digunakan secara universal yang salah satunya adalah: "Mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan individual". Maksudnya kepentingan seorang pegawai tidak boleh mendahulukan kepentingan organisasi secara keseluruhan. Di sisi lain hal ini juga merupakan salah satu cara penanganan konflik yang baik karena mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

#### **Pengaruh Penanganan Konflik dengan Cara Mendominasi terhadap Kinerja**

Tidak terdapat pengaruh signifikan secara parsial penanganan konflik dengan cara mendominasi terhadap kinerja yaitu sebesar 0,405. Mendominasi (Memaksa) adalah cara yang dilakukan oleh pegawai BKD Kab. Sanggau dalam menangani konflik yang muncul. Namun hal ini tidak memiliki pengaruh parsial yang signifikan terhadap kinerja. Kepedulian pada diri yang tinggi dan rendah untuk orang lain mendorong timbulnya sikap "Saya Menang, Anda Kalah".

Perilaku mendominasi sebenarnya terbilang normal disuatu lingkungan, apalagi juga ada hubungannya dengan ego setiap pegawai. Karena berkaitan dengan ego maka sebenarnya banyak orang ingin menjadi fokus kediri sendiri, dia ingin semua orang mendengarkan. Pada kondisi ini pegawai "tidak begitu" peduli pada rekan kerja mereka. Memang pada dasarnya setiap pegawai ingin selalu didengarkan, namun sebenarnya ada kalanya memang kita harus mendengarkan. Penyelesaian masalah konflik menuntut adanya saling pengertian, pemahaman dan saling mendengarkan. Bagaimana mungkin menyelesaikan konflik yang dapat benar-benar dapat bisa diterima oleh kedua belah pihak dengan rasa ikhlas, jika satu pihak cenderung memaksakan kehendaknya pada pihak yang lain. Apalagi selama proses penyelesaian konflik satu pihak cenderung menunjukkan "power" nya. Sekali lagi, walaupun mendominasi merupakan hal yang normal namun tidak semestinya hal ini dibiarkan terlalu sering terjadi dan dibiarkan. Walau bagaimanapun pimpinan dituntut untuk dapat mengarahkan agar tidak menjadi kebiasaan yang melekat pada para pegawai karena dapat berdampak pada kinerja mereka.

#### **Pengaruh Penanganan Konflik dengan Cara Menghindar terhadap Kinerja**

Tidak terdapat pengaruh signifikan secara parsial penanganan konflik dengan cara menghindar terhadap kinerja yaitu sebesar 0,334. Menghindar adalah cara yang dilakukan oleh pegawai BKD Kab. Sanggau dalam menangani konflik yang muncul. Taktik ini dapat melibatkan penarikan diri pasif dari masalah atau menekan masalah secara aktif. Menghindar dari konflik yang dilakukan para pegawai tidak serta merta menghilangkan konflik yang terjadi, ini hanya bersifat penundaan penyelesaian. Memang terkadang dengan menghindari penanganan konflik dalam suatu waktu dapat menghilangkan konflik yang terjadi. Tetapi tidak selamanya hal itu terjadi, atau malah memunculkan yang dikenal dengan istilah "*konflik yang terpendam*". Apalagi Robbins (2006: 546) memiliki pandangan mengenai konflik yang salah satunya adalah

pandangan Hubungan Manusia, yang berkeyakinan bahwa konflik merupakan hasil alamiah dan tidak terhindarkan oleh kelompok. Siapapun yang berada dalam suatu lingkungan, menjalin hubungan dengan orang lain dan melakukan komunikasi bisa suatu saat akan memunculkan konflik. Jadi sebenarnya apa yang dilakukan oleh pegawai dalam menangani konflik dengan cara menghindar tidak selamanya baik. Apalagi sebaiknya setiap konflik yang muncul harus dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat dengan melibatkan berbagai pihak, terutama pihak-pihak yang berkonflik sehingga tidak berdampak negatif pada kinerja.

### **Pengaruh Penanganan Konflik dengan Cara Berkompromi terhadap Kinerja**

Tidak terdapat pengaruh signifikan secara parsial penanganan konflik dengan cara berkompromi terhadap kinerja yaitu sebesar 0,830. Berkompromi adalah pendekatan memberi dan menerima yang melibatkan perhatian rata-rata baik untuk diri sendiri atau orang lain. Pada BKD Kab. Sanggau, pegawai sudah memiliki TUPOKSI masing-masing, sehingga dalam melakukan pekerjaan tidak diperlukan kompromi untuk menyelesaikan pekerjaan mereka masing-masing. Memang ada beberapa konflik yang berkaitan langsung dengan pekerjaan tidak dapat di kompromikan, seperti berkaitan dengan masalah standar kinerja. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Dwiyanto (dalam Pasolong, 2006: 50-51) yang diunggah dari [http://www.slideshare.net/mu\\_dir/mengukur-kinerja-pegawai-melalui-lima-indikator](http://www.slideshare.net/mu_dir/mengukur-kinerja-pegawai-melalui-lima-indikator) mengenai indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu sebagai berikut.

- a) Produktivitas, bahwa produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan.
- b) Kualitas layanan, maksudnya bahwa kualitas dari pelayanan yang diberikan sangat penting untuk dipertahankan.
- c) Responsivitas, maksudnya bahwa birokrasi harus memiliki kemampuan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan

serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

- d) Responsibilitas, maksudnya bahwa pelaksanaan kegiatan harus dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan kebijakan birokrasi baik yang eksplisit maupun yang implisit.
- e) Akuntabilitas, maksudnya bahwa seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi tunduk kepada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, dimana para pejabat politik tersebut dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan rakyat.

### **Pengaruh Penanganan Konflik secara Simultan terhadap Kinerja**

Secara bersama-sama indikator yang penanganan konflik tidak memiliki dampak secara signifikan terhadap kinerja para pegawai Kabupaten Sanggau. Hal ini berbeda dari berbagai penelitian yang menjadi rujukan bagi peneliti. Namun jika dilihat secara mendalam, maka perbedaan ini dapat dipahami karena sebenarnya ada beberapa indikator penanganan konflik yang ternyata memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai secara parsial. Hal ini perlu mendapatkan perhatian khusus dari pihak-pihak terkait dan pimpinan organisasi, karena jika salah dalam memilih cara penanganan konflik, tidak menutup kemungkinan akan berdampak pada kinerja pegawai yang rendah. Cara penanganan konflik yang salah dapat menyebabkan konflik disfungsi, konflik tugas, konflik hubungan dan konflik proses yang pada akhirnya menghambat kinerja kelompok dan organisasi. Pendeteksian dini benih-benih konflik yang mulai muncul dapat diantisipasi jika pimpinan memahami proses konflik. Menurut Robbins (2006: 548-557), proses konflik dapat dilihat sebagai terdiri atas lima tahap: potensi oposisi atau ketidakcocokan, kognisi dan personalisasi, maksud (niat), perilaku, dan hasil.

Apa pun yang dilakukan dalam hal penanganan konflik yang ada di BKD Kab. Sanggau, hal yang perlu dipahami bahwa sebenarnya konflik dapat timbul kapan

saja dan dimana saja, apakah konflik itu secara alamiah muncul ataupun sengaja dimunculkan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sehingga peran pimpinan sebagai mediator ataupun sebagai fasilitator sangatlah diperlukan, guna menghindari konflik disfungsi.

### **Keterbatasan Penelitian**

Pada saat melakukan penelitian ini, kami tim peneliti berusaha seoptimal mungkin untuk mengatasi berbagai masalah-masalah yang dihadapi baik secara internal maupun secara internal dilihat dari sisi peneliti. Beberapa keterbatasan dalam pelaksanaan penelitian antara lain:

- 1) Masalah penanganan konflik merupakan sesuatu yang banyak dibahas oleh beberapa ahli dan peneliti dan banyak indikator yang dapat digunakan selain yang digunakan oleh peneliti pada penelitian ini.
- 2) Analisis yang digunakan pada peneliti pada saat melakukan penelitian sudah dianggap tepat, tidak menutup kemungkinan untuk alat analisis yang lain.
- 3) Hasil penelitian ini hanya dilakukan pada satu lembaga pemerintah saja (BKD Kab. Sanggau), sehingga hasilnya tidak dapat digunakan secara general untuk lembaga pemerintah yang lain.
- 4) Variabel konflik bukan merupakan satu-satunya variabel yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, banyak variabel yang dapat dipergunakan misalnya komitmen, kepuasan kerja maupun iklim organisasi.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis, pengujian hipotesis dan pembahasan yang telah dikemukakan pada pemaparan sebelumnya, maka selanjutnya dapat ditarik simpulan sebagai berikut.

1. Secara simultan penanganan konflik tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.

2. Secara parsial variabel penanganan konflik dengan cara berinteraksi dan memenuhi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
3. Tidak terdapat pengaruh signifikan secara parsial variabel penanganan konflik dengan cara berkompromi, mendominasi dan menghindar terhadap kinerja pegawai.

#### **Saran**

Secara praktis sampai saat ini berinteraksi merupakan cara penanganan konflik yang paling berdampak besar bagi peningkatan kinerja pegawai BKD Kab. Sanggau. Tetapi ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan organisasi, para pegawai tetap serta yang dijadikan saran-saran oleh peneliti dalam penelitian ini. Adapun saran-saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Jika hasil akhir dari aktivitas baik itu secara individual adalah kinerja pegawai yang tinggi, maka banyak cara yang dapat digunakan untuk menanganani konflik yang muncul.
2. Selama ini penanganan konflik dengan cara berinteraksi merupakan "jurus yang paling jitu", namun tidak menutup kemungkinan cara-cara yang lain lebih tepat pada suatu keadaan tertentu.
3. Pimpinan harus terus menjaga interaksi yang sudah terjalin dengan baik selama ini untuk menghindari konflik yang muncul dengan tetap berpedoman pada pencapaian kinerja yang tinggi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdurrahman, Maman & Sambas Ali Muhidin. 2011. *"Panduan Praktis Memahami Penelitian (Bidang Sosial-Administrasi-Pendidikan)"*. Pustaka Satria. Bandung.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. 2005. *"Perilaku Organisasi"*. Buku 2 Edisi 5. Salemba Empat. Jakarta.
- Lestari, Sri Isfantin Puji. 2012. *"Hubungan Konflik Dengan Kinerja Karyawan Administrasi pada PT Kusuma Hadi"*.

- Sentosa Jaten, Palur, Karanganyar". [www.stiewijayamulya.ac.id](http://www.stiewijayamulya.ac.id).
- Meidah, Endah. 2013. "Pengaruh Konflik Peran Ganda, Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja Perawat Wanita (Studi Kasus pada Rumah Sakit Islam Jakarta Pondok Kopi)". [www.uinjkt.ac.id](http://www.uinjkt.ac.id).
- Riduan. 2002. "Metode dan Teknik Menyusun Tesis". Alfabeta. Bandung.
- Robbins, Stephen P. 2006. "Perilaku Organisasi", Edisi Kesepuluh. PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Singarimbun & Sofian Effendi. 1995. "Metode Penelitian Survei", Edisi Revisi. LP3ES. Jakarta.
- Sugiyono. 2005. "Metodologi Penelitian Administrasi". Alfabeta. Bandung.
- Umar, Husein. 2002. "Metode Riset Bisnis". Jakarta.
- Wibowo, AH & Made Yuniari. 2013. "Pengaruh Komunikasi, Konflik dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai". [www.portalaruda.org](http://www.portalaruda.org)
- [http://www.slideshare.net/mu\\_dir/mengukur-kinerja-pegawai-melalui-lima-indikator](http://www.slideshare.net/mu_dir/mengukur-kinerja-pegawai-melalui-lima-indikator)