

## BAB II

### GAMBARAN UMUM BALAI BESAR PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KESEJAHTERAAN SOSIAL (BBPPKS) REGIONAL III YOGYAKARTA

#### A. Lokasi BBPPKS Regional III Yogyakarta

Letak Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Regional III Yogyakarta berada di Jl. Sambiroto, Purwomartani, Kalasan, Sleman, Yogyakarta untuk kampus I dan untuk kampus II beralamatkan di Jl. Veteran No. 8, Yogyakarta.<sup>46</sup>

#### B. Sejarah Berdiri dan Perkembangan BBPPKS Regional III Yogyakarta

Sejarah berdiri dan perkembangan BBPPKS Regional III Yogyakarta yaitu, sebagai berikut:<sup>47</sup>

Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Regional III Yogyakarta beberapa kali mengalami perubahan nomenkatur. Diawali pembentukan Kursus Dinas Sosial Tingkat Menengah (KDSM) pada tahun 1957 di Jl. Mangkubumi Yogyakarta. Peserta KDSM mengikuti pendidikan selama dua tahun dan lulusnya disetarakan dengan lulusan SLTA. Pada tahun 1963 nama KDSM berubah menjadi Kursus Kejurusan Sosial Tingkat Menengah (KKSTM). Lokasi kantor KKSTM berpusat di Jl. Nitipuran, Patangpuluhan, Yogyakarta.

---

<sup>46</sup> <http://bbppksjogja.kemsos.go.id/index.php/kontak-kami/> di akses Tanggal 18 Februari 2019 Pukul 08.20 WIB.

<sup>47</sup> <http://bbppksjogja.kemsos.go.id/index.php/sejarah/> diakses pada tanggal 18 Februari 2019 pukul 08.10 WIB.

Pada tahun 1975, KKSTM berubah menjadi Kursus Tenaga Sosial (KTS) berdasarkan surat keputusan Menteri Sosial Nomor: 10/1975, KTS merupakan lembaga pendidikan dan pelatihan dan berada dibawah pusdiklat pegawai dan tenaga kesejahteraan sosial. Kursus Tenaga Sosial (KTS) berkantor di Jl. Veteran No.8 Yogyakarta.

Tahun 1996 KTS berubah menjadi Balai Diklat Pegawai dan Tenaga Sosial (BDPTS) berdasarkan Surat Keputusan Menteri Sosial Nomor: 27/HUK/1996. Pembangunan gedung kantor baru di Purwomartani Kalasan Sleman Yogyakarta dilaksanakan pada tahun 1997, dan sejak 1998 kantor pusat BDPTS Yogyakarta berlokasi di Purwomartani Kalasan Sleman Yogyakarta.

Tahun 2000 BDPTS berubah menjadi Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Yogyakarta berdasarkan surat keputusan kepala Badan Kesejahteraan Sosial Nasional (BKSNN) Nomor: 08A/HUK/bksn/2000, BDPTS dikembangkan lagi menjadi Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Yogyakarta merupakan instansi setingkat eselon II sampai saat ini.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Sosial RI Nomor: 53/HUK/2003 tanggal 23 Juli 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial, BBPPKS Yogyakarta adalah unit pelaksana teknis di bidang pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial di lingkungan departemen sosial yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada badan pelatihan dan pengembangan sosial. BBPPKS

Yogyakarta bertugas melakukan pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial bagi Tenaga Kesejahteraan Sosial Pemerintah (TKSP) dan Tenaga Kesejahteraan Sosial Masyarakat (TKSM), pengkajian dan penyiapan standarisasi pendidikan dan pelatihan, pemberian informasi serta koordinasi dengan instansi terkait sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### C. Visi dan Misi

Visi dan Misi BBPPKS Yogyakarta sebagai berikut:<sup>48</sup>

Visi:

Menghasilkan sumber daya manusia kesejahteraan sosial yang memiliki kesadaran, kepedulian dan kompetensi dalam penyelenggaraan kesejahteraan sosial.

Misi:

1. Mewujudkan pendidikan dan pelatihan sosial yang mampu memberikan kompetensi, kesadaran, dan kepedulian sosial bagi setiap pesertanya.
2. Melaksanakan advokasi diklat kesejahteraan sosial yang efektif pada seluruh *stakeholder* serta pengelolaan data dan informasi kesejahteraan sosial yang komprehensif.

### D. Motto

“KESEJAHTERAAN SOSIAL OLEH DAN UNTUK SEMUA”

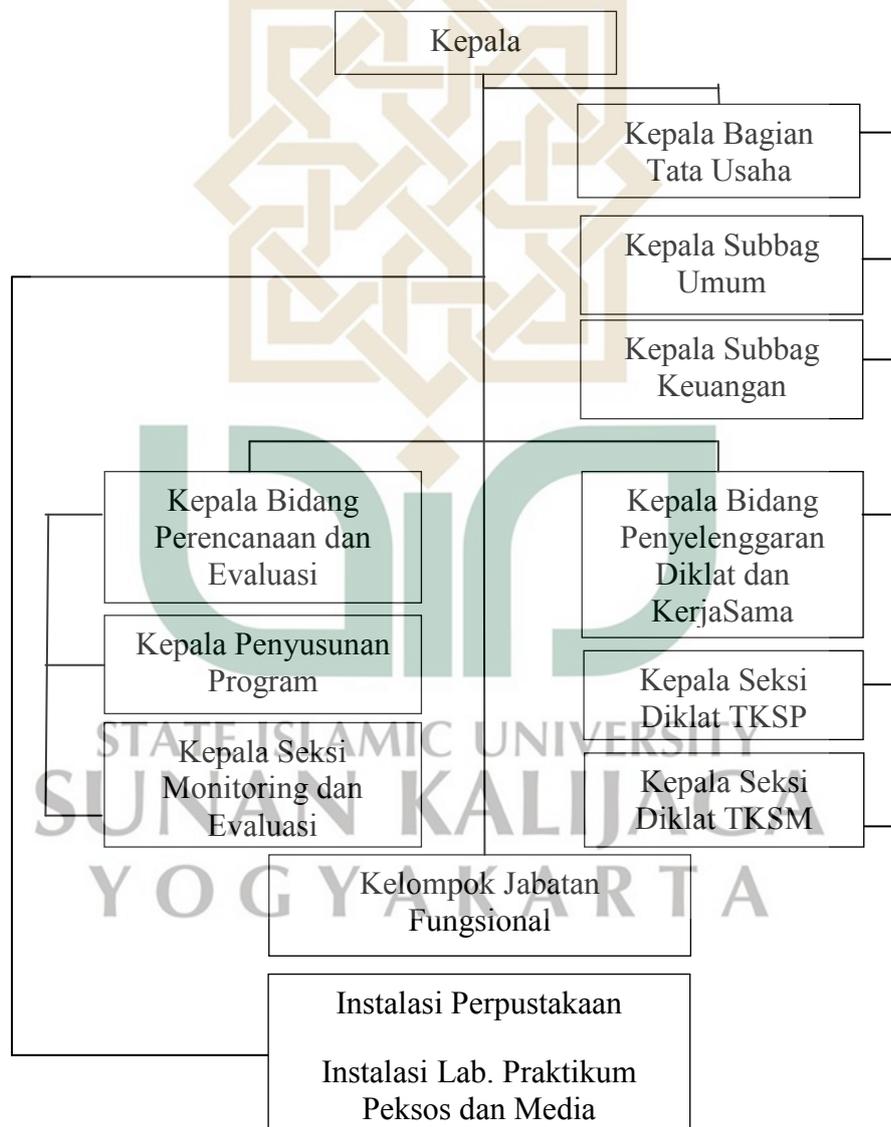
---

<sup>48</sup> Dokumen berupa lembaran tentang BBPPKS Regional III Yogyakarta. Pada tanggal 18 Februari 2019 pukul 08.10 WIB.

Yang mempunyai arti kesejahteraan sosial adalah menjadi kewajiban dari setiap orang dan seluruh warga negara guna mewujudkan keadilan sosial yang merata bagi seluruh rakyat Indonesia.<sup>49</sup>

#### E. Struktur Organisasi BBPPKS Regional III Yogyakarta

**Gambar 2.1**  
**Struktur Organisasi**



*Sumber: dokumen berupa lembaran BBPPKS Regional III Yogyakarta*

<sup>49</sup> Dokumen berupa lembaran tentang BBPPKS Regional III Yogyakarta. Pada tanggal 18 Februari 2019 pukul 08.40 WIB.

Keterangan:

1. **Kepala BBPPKS** : -
2. **Bagian Tata Usaha**
  - Kepala Bagian Tata Usaha : Dra. Pristi Yudawati, MM
  - Kepala Subbag Umum : Suharyati, A. KS, M. Si
  - Kepala Subbag Keuangan : Dra. Ening Suryantini
3. **Bidang Penyelenggara Diklat dan Kerjasama**
  - Kepala Bidang : Drs. Agung M.Si
  - Kepala Seksi Diklat TKSP : Heri Yanto S. IP, M.Si
  - Kepala Seksi Diklat TKSM : Drs. Sudira, M. Si
4. **Bidang Program dan Evaluasi**
  - Kepala Bidang : Ali Makmun S. SE, MM
  - Kepala Seksi Penyusunan Program : Nuraeni D S. Sos, MPA
  - Kepala Seksi Monitoring dan Evaluasi : Suramto S.Ag, MM

#### **F. Tata Kelola BBPPKS Regional III Yogyakarta**

1. Sumber Daya Manusia
 

Perekrutan pegawai BBPPKS Regional-III Yogyakarta dilakukan melalui seleksi CPNS yang dilakukan oleh pusat, BBPPKS Regional III Yogyakarta hanya memberikan daftar kebutuhan pegawai yang diperlukan kepada pemerintah pusat. SDM di lembaga ini mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap peningkatan kualitas tenaga kesejahteraan

sosial di enam wilayah kerja yaitu Propinsi DIY, Jateng, Jatim, Bali, NTT dan NTB.<sup>50</sup>

BBPPKS Regional III Yogyakarta kini mempunyai pegawai sebanyak 77 orang, diantaranya Bagian Tata Usaha 1 orang, Subbag Umum 26 orang, Subbag Keuangan 8 orang, Bidang Program dan Evaluasi 1 orang, Seksi Penyusunan Program 7 orang, Seksi Pemantuan dan Evaluasi 6 orang, Bidang Pelenggaraan Diklat dan Kerjasama 1 orang, Seksi Diklat TKSP 5 orang, Seksi Diklat TKSM 6 orang, Instalasi Laboratorium dan Praktikum Profesi Peksos 2 orang, Instalasi Perpustakaan 1 orang dan Pejabat Fungsional 13 orang.<sup>51</sup>

**Tabel 2.2**  
**Daftar Nama Pegawai**

No	Jabatan	Nama	keterangan
1.	Kepala BBPPKS	-	-
2.	Bagian Tata Usaha	Dra. Pristi Yudawati, MM	Kepala Bagian
3.	Subbagian Umum	Suharyati A.KS, M. Si	Kepala Sub Bagian
		Priyanto S.Sos	Pengelolaan barang persediaan dan Barang milik negara
		Enri Pamawan SH	
		Mustadji SH	Analisis pengelolaan barang milik negara
		Wirawan Utami S.ST	
		Kasdi Wahab S.Sos, M.Si	Pengelola Adminitrasi Kepegawaian
		Dinar Nevanti SS	
		Sri Rahayu S.ST	
		Marsiti	Pengadminitrasi Umum
Sigit Priyantomo			

<sup>50</sup> Wawancara dengan Ibu Pristi selaku Kepala Bagian Tata Usaha BBPPKS Regional III Yogyakarta, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019 Pukul 15:30 WIB.

<sup>51</sup> Wawancara dengan Bapak Hardaya selaku Staf di Subbag Umum BBPPKS Regional III Yogyakarta, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019 Pukul 15.02 WIB.

		Nining Tri Yulianti S.Pdi Drs. Hardaya Totok Sumardiyanto S.ST	Pengelola Asrama
		Ruswanto S.Sos	Koordinator instalasi perpustakaan
		Anis Rahmawati S. Sos Drs. Anwar Rosyid	Pengelola kehumasan Pranata Humas Madya
		Mardi Paijo Murgiyanto Sudaryadi Rokhmat Tri Wijiatmoko Wawan Triono Mustajam Bagiyono M. Zainuri	Petugas Pengamanan
4.	Subbagian Keuangan	Dra. Ening Suyantini SE Karningsih Tri Sutarti Wahyuni Pono Rara Wigit Satyarini SE Anton Sujita S.Kom Feri Yeviani D. SE	Kepala Subbagian Pengadministrasi Keuangan Bendahara Verifikator keuangan Penyusunan Laporan Keuangan
5.	Bidang Program dan Evaluasi	Ali Makmum Simamora SE,MM	Kepala Bidang
6.	Seksi Penyusunan Program	Nuraeni Dramayanti S.Sos, MPA Drs. Sri Yana M.Si Umi Lestari SH Yatini S.ST, M.Si Eko Budi Hartati SE, M.Si Avianto Yudi Astowo Drs. Widjaja	Kepala Seksi Penyusunan Program dan Anggaran Analisis Kebutuhan Diklat Perencanaan Madya Pengelola Dokumentasi
7.	Seksi Pemantuan dan Evaluasi	Suramto S. Ag, MM Sudarwo S.Sos Ana Sukaton S.IP Dra. Rahma Poespita J	Kepala Seksi Analisis Pemantuan dan Evaluasi
8.	Bidang	Drs. Agung Hardi Yanto	Kepala Bidang

	Penyelenggaraan Diklat dan Kerjasama	M.Si	
9.	Seksi Diklat TKSP	Heri Yanto S.Ip, M.Si	Kepala Seksi
		Agus Wiyono	Widyaiswara Pertama
		Mulyanti B. S.ST	Pengolah Data Penyelenggaraan Diklat
		Agustinus Wisnu W. SH	
		Agus Slamet Priyanto A. KS. M.Si	Penyusun bahan penyelenggaraan diklat
10.	Seksi Diklat TKSM	Drs. Sudira M.Si	Kepala Seksi
		Achmad Buchory S.sos, M.A	Widyaiswara
		Rif'atul Khoiriyah S.Psi	
		Diani Endang A. SE	
		Dra. Dewi Setyorini	Penyusunan bahan penyelenggaraan diklat
		Sangadi A. KS	

*Sumber: Dokumen berupa lembaran BBPPKS Regional III Yogyakarta*

## 2. Program Peningkatan Kapasitas Pegawai

Pegawai yang masih berstatus Sarjana Strata 1 (S1) bisa menempuh pendidikan S2 melalui program tugas belajar dan ijin belajar bagi pegawai berusia dibawah 40 tahun.<sup>52</sup>

## 3. Program-Program Pelatihan

Program-program pelatihan di BBPPKS Regional III Yogyakarta mempunyai dua program yaitu diklat untuk pegawai (TKSP) dan untuk masyarakat (TKSM). TKSP diperuntukkan bagi para pegawai PNS yang terdiri dari diklat fungsional (pekerja sosial dan penyuluh sosial) dan teknik (manajemen dll). Sedangkan TKSM merupakan diklat yang

<sup>52</sup> Wawancara dengan Bapak totok selaku staf di Subbag Umum BBPPKS Regional III Yogyakarta, Yogyakarta: Tanggal 11 Februari 2019 Pukul 11.05 WIB.

diperuntukkan bagi masyarakat yang meliputi penanggulangan narkoba, pendidikan dasar pelatihan masyarakat, dll.<sup>53</sup>

#### 4. Kegiatan dan Sarana Penunjang

Ada beberapa kegiatan dan sarana penunjang yang ada di BBPPKS Regional III Yogyakarta diantaranya, sebagai berikut:<sup>54</sup>

##### a. Kegiatan Merapi *Outbond*

Merupakan metode pengembangan diri melalui pengalaman dalam bentuk aktivitas luar ruang yang penuh dengan kegembiraan dan tantangan. Bertujuan untuk mengetahui kemampuan dan mengenal diri, meningkatkan *self confidence* dan *motivation*, menumbuhkan sikap positif, kepemimpinan serta kerja sama.

##### b. Multimedia Room

Adalah sarana ruang yang disediakan untuk peserta dalam mengikuti proses belajar mengajar. Terdapat fasilitas multimedia didalamnya yang digunakan untuk mendukung belajar mengajar dengan tingkat akustik yang baik dan standar, juga sebagai sarana hiburan.

##### c. Sarana Gedung

Adalah sejumlah fasilitas ruang kantor dan asrama yang dipergunakan untuk sarana kediklatan.

---

<sup>53</sup> Wawancara dengan Ibu Tatik, selaku Kepala Tata Usaha Bagian Umum BBPPKS Regional III Yogyakarta, Yogyakarta: Tanggal 8 Oktober 2018, Pukul 10:00 WIB.

<sup>54</sup> Dokumen berupa lembaran di BBPPKS Regional III Yogyakarta. tanggal 18 Februari 2019 pukul 08.50 WIB.

d. Laboratorium Komputer

Yaitu sebagai sarana pembelajaran bagi peserta diklat khususnya peningkatan keahlian dibidang komputer dan pengetahuan internet.

e. Laboratorium Klinis Konseling Anak dan Keluarga

Adalah unit khusus yang menangani konsultasi anak dan keluarga. Laboratorium mini tersebut juga menjadi ajang praktek bagi peserta diklat dan juga menerima klien sebagai wahana praktek pekerja sosial yang ada di BBPPKS Regional III Yogyakarta.

f. *Teleconference*

Yaitu dipergunakan untuk sarana komunikasi bagi seluruh balai diklat di Indonesia dengan Kantor Pusat Kementerian Sosial RI di Jakarta, selain itu dipergunakan juga untuk pemberian materi dan pembukaan diklat jarak jauh.

g. Radio Komunitas Diklat Kesos FM 107,8

Sebagai media informasi dan komunikasi bagi humas maupun pekerja sosial yang bertugas menginformasikan kegiatan diklat dan informasi kesejahteraan sosial. Radio ini mampu menjangkau pendengar pada radius 5 km, selain itu juga sebagai saran praktek bagi peserta diklat penyuluhan sosial.

h. Media Audio Visual

Adalah seperangkat alat bantu diklat dalam rangka memperlancar kegiatan belajar mengajar. Produk yang dihasilkan

adalah film dokumenter, film pembelajaran diklat, profil lembaga dan spot iklan.

i. Majalah Empati

Yaitu media cetak yang diterbitkan setiap tiga bulan dan memuat tentang berbagai informasi kediklatan. Majalah ini mempunyai motto *empowerment, education* dan *humanity*.

**Tabel 2.3**  
**Sarana di BBPPKS Regional III Yogyakarta**

Sarana	Veteran	Purwomartani	Kapasitas
Gedung Kantor	1	1	10/100
Ruang Kelas	2	3	60/120
Gedung Aula	1	1	100/200
Ruang Diskusi	1	3	40/120
Ruang Panitia	1	1	10/10
Ruang Makan	1	1	60/150
Gedung Asrama	1	1	68/92
Ruang Poliklinik	1	1	4
Perpustakaan	-	1	10
Ruang Lab. Media dan Studio Mini	-	1	40
Ruang Lab. Komputer	-	1	20
Ruang Pekerja Sosial	-	1	10
Ruang Praktek Klinis Konseling	-	1	10
Ruang Widyaiswara	-	1	14
Rumah Dinas	1	1	2/6
Mushola	1	4	20/30
Gazebo	-	1	10
Ruang Kelas Out Door	-	2	40
Halaman Olahraga	1	1	20/100
Halaman Parkir	1	1	10/20

Sumber: Dokumen berupa lembaran BBPPKS Regional III Yogyakarta

## **G. Tugas Pokok, Fungsi Lembaga dan Hasil Pokok**

Tugas pokok, fungsi dan hasil pokok BBPPKS Regional III Yogyakarta adalah sebagai berikut:<sup>55</sup>

### 1. Tugas pokok

Melaksanakan pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial bagi TKSP/TKSM, pengkajian dan penyiapan standarisasi diklat, pemberian informasi serta koordinasi dengan instansi terkait.

### 2. Fungsi

- a. Penyusunan rencana dan program serta evaluasi dan penyusunan laporan pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial.
- b. Persiapan pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial.
- c. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial.
- d. Pelaksanaan advokasi dan pemberian informasi dan pelatihan kesejahteraan sosial.
- e. Pengkajian dan penyajian standarisasi pendidikan dan kesejahteraan sosial.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

---

<sup>55</sup> Dokumen berupa lembaran di BBPPKS Regional III Yogyakarta. tanggal 18 Februari 2019 pukul 08.55 WIB.

### 3. Hasil Pokok

- a. Setelah menyelesaikan diklat kesejahteraan sosial di BBPPKS Regional III Yogyakarta alumni diklat diharapkan akan memiliki kompetensi sebagai tenaga kesejahteraan sosial pemerintah dan masyarakat yang profesional dan berkarakter yaitu insan pembangunan kesejahteraan sosial yang sarat dengan kompetensi pekerjaan sosial, dilandasi oleh kesadaran sosial dan disorong oleh kepedulian sosial.
- b. Jaringan kerja pengembangan sumber daya manusia pembangunan kesejahteraan sosial yang berfungsi efektif dan kolaboratif.



## **BAB III**

### **PEMBAHASAN**

Hasil penelitian ini dikaji berdasarkan landasan teori-teori konflik, manajemen konflik dan gaya manajemen konflik, pandangan para pakar dan hasil dan analisis peneliti. Pembahasan hasil penelitian ini terbagi menjadi tiga hal yaitu pembahasan mengenai konflik, manajemen konflik dan gaya manajemen konflik di Balai Besar Pelatihan dan Pendidikan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Regional III Yogyakarta.

#### **A. KONFLIK**

##### **1. Pandangan Konflik Menurut Pegawai BBPPKS Regional III Yogyakarta**

Arti konflik sendiri mempunyai pandangan yang berbeda-beda antara satu orang dengan orang lainnya atau dari satu organisasi dengan organisasi lainnya. Mengartikan atau mendefinisikan konflik dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, menurut Wirawan yang mendefinisikan konflik dari perspektif konflik interpersonal atau konflik yang ada di dalam organisasi, konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik dalam menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.<sup>56</sup> Sedangkan menurut

---

<sup>56</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen: Teori, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Hunamika, 2010), hlm. 5.

Killman dan Thomas konflik adalah kondisi terjadinya ketidakcocokan antara nilai atau tujuan yang ingin dicapai.<sup>57</sup> Peneliti mendefinisikan konflik adalah keadaan ketidaksesuaian paham yang terjadi pada dua pihak atau lebih dan akan menghasilkan resolusi konflik. Maka dari itu sebelum membahas mengenai gaya manajemen konflik peneliti akan memaparkan arti konflik sendiri menurut pegawai di BBPPKS Regional III Yogyakarta.

Definisi konflik menurut masing-masing pegawai BBPPKS Regional III Yogyakarta berbeda-beda, seperti yang dikatakan oleh Ibu Mulyanti yaitu:<sup>58</sup>

“Sesuatu yang bisa diselesaikan dan pasti ada solusinya atau masalah yang bisa dipecahkan dan diambil tindaklanjutnya.”

Definisi yang sama diutarakan oleh Ibu Ana sebagai berikut:<sup>59</sup>

“Konflik itu sesuatu terjadinya gap antara keinginan dengan kenyataannya. Maksudnya kondisi *real* dengan yang diharapkan berbeda jadi adanya gap seperti itu akan menimbulkan konflik dan pasti ada *win-win solution* untuk mengatasi konflik itu.”

Hal yang sama juga diutarakan oleh Bapak Totok yaitu:<sup>60</sup>

“Sesuatu yang tidak mengena pasti itu konflik, terdapat perbedaan pendapat yang tidak dijelaskan dengan jelas dan pasti ada solusinya”

---

<sup>57</sup> Dalam bukunya Rusidana, *Manajemen Konflik*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), hlm. 162.

<sup>58</sup> Wawancara dengan Ibu Mulyati, Bidang Penyelenggaraan Diklat dan Kerjasama, Yogyakarta: Tanggal 4 Februari 2019, Pukul 11:00 WIB.

<sup>59</sup> Wawancara dengan Ibu Ana, Bidang Program dan Evaluasi, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 14:10 WIB.

<sup>60</sup> Wawancara dengan Bapak Totok, Subbagian Umum, Yogyakarta: Tanggal 11 Februari 2019, Pukul 11:00 WIB.

Sedangkan definisi menurut Bapak Heri selaku Kepala Seksi Diklat adalah:<sup>61</sup>

“Sebenarnya kalo bicara mengenai konflik itu arahnya kepada suatu masalah yang justru *kalo* tidak segera diatasi akan menimbulkan permasalahan baru dan menimbulkan perpecahan maka dari itu, harus segera diselesaikan dan dicari solusinya.”

Keempat arti atau definisi Ibu Mulyanti, Ibu Ana, Bapak Totok dan Bapak Heri sesuai dengan teori Wirawan bahwa interaksi konflik akan menghasilkan keluaran konflik atau solusi dari konflik tersebut. Selain itu, juga menunjukkan adanya persamaan persepsi mengenai konflik yaitu adanya suatu permasalahan yang dapat menyebabkan pertentangan dan jika tidak segera diatasi dapat menimbulkan rasa ketidaknyamanan dalam lembaga BBPPKS Regional III Yogyakarta. Rasa ketidaknyamanan yang dialami BBPPKS Regional III Yogyakarta sendiri tidak berdasar pada sesuatu yang berujung pada kekerasan. Faktanya konflik yang ditemukan oleh peneliti tidak ada kekerasan fisik yang dilakukan oleh pihak dalam lembaga sendiri maupun pihak luar dari BBPPKS Regional III Yogyakarta.

Definisi konflik dapat mempengaruhi individu maupun organisasi dalam menyikapi dan mengelola konflik yang terjadi, karena dengan paham tentang konflik akan mempengaruhi pandangan atau asumsi dalam menghadapi konflik. Menurut Stephen P. Robbins ada dua pandangan atau asumsi yang dikembangkan yaitu pandangan tradisional dan pandangan

---

<sup>61</sup> Wawancara dengan Bapak Heri, Kepala Seksi Diklat, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 11:15 WIB.

modern. Pandangan tradisional adalah suatu konflik dapat dihindari dan konflik itu adalah hal yang tidak dibutuhkan dan bahwasanya konflik adalah sesuatu yang merugikan. Sedangkan pandangan modern adalah suatu konflik tidak dapat dihindari dan justru konflik itu dibutuhkan serta ada keuntungan-keuntungan yang akan diperoleh jika konflik itu dapat dimenej dengan baik dan efektif.<sup>62</sup>

Dalam hal ini BBPPKS Regional III Yogyakarta memandang konflik merupakan suatu hal yang lumrah terjadi, tidak dapat dihindari dan justru konflik itu dibutuhkan serta keuntungan-keuntungan atau hal-hal yang positif diperoleh jika konflik itu dapat dikelola dengan baik dan efektif. Pandangan modern mengenai konflik sudah ada seperti yang diutarakan oleh Ibu Pristi selaku Kepala Bagian Tata Usaha yang kini sedang mendapat amanah mengisi kewenangan Kepala Balai karena sedang kosong yaitu sebagai berikut:<sup>63</sup>

“Konflik bagi saya itu, suatu hal yang wajar terjadi dan dimanapun suatu sekelompok orang baik itu sekelompok dalam kapasitas sebagai organisasi pemerintah ataupun non pemerintah. Kita tidak akan bisa menghindar dengan konflik, tidak akan bisa menghindar karena konflik itu selalu ada, hanya saja bagaimana kita meminimal konflik tersebut.”

---

<sup>62</sup> Dalam bukunya Winardi, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, cetakan ke-2, (Bandung: CV Mandar Maju, 2007), hlm. 65.

<sup>63</sup> Wawancara dengan Ibu Pristi, Kepala Bagian Tata Usaha, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 15:05 WIB.

Sedangkan, Bapak Heri mengutarakan bahwa konflik dibutuhkan oleh BBPPKS Regional III Yogyakarta sebagai berikut:<sup>64</sup>

“Konflik harus dibutuhkan. Jadi setiap permasalahan itu akan membawa perubahan tetapi, permasalahan yang tidak monoton, permasalahan hal yang baru dihadapi pada saat kegiatan itu berlangsung. „oh ternyata ada masalah ini, ini bagaimana menyelesaikannya?“ konflik itu harus dilaksanakan dan dihadapi, orang akan menjadi dewasa, organisasi akan menjadi tertempa manakala terjadi suatu masalah atau konflik”

Selain itu, BBPPKS Regional III Yogyakarta mampu menyikapi dan mengelola konflik secara dewasa, hal ini karena memang latar belakang dari pegawai BBPPKS Regional III Yogyakarta yang berpendidikan tinggi. Jadi, pandangan konflik yang ada di BBPPKS Regional III Yogyakarta adalah pandangan modern.

## 2. Jenis-Jenis Konflik

BBPPKS Regional III Yogyakarta memahami konflik dapat terjadi di mana saja dan kapan saja, tanpa terkecuali di BBPPKS Regional III Yogyakarta, akan tetapi konflik nantinya akan membawa pengaruh bagi yang mengalami konflik. Konflik dapat mempengaruhi individu maupun organisasi dalam menyikapi dan mengelola konflik yang terjadi, karena dengan memahami konflik dapat mengarahkan pada pola pikir dalam memandang konflik yang terjadi termasuk dalam konflik yang destruktif atau justru konstruktif.

Menurut Winardi, konflik destruktif menimbulkan kerugian bagi individu atau organisasi yang terlibat di dalamnya sehingga dapat

---

<sup>64</sup> Wawancara dengan Bapak Heri, Kepala Seksi Diklat, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 11:15 WIB.

menyebabkan berkurangnya efektivitas individu dan organisasi karena terjadi gejala menyusutnya produktivitas dan kepuasan. Sedangkan konflik konstruktif justru menyebabkan timbulnya keuntungan-keuntungan bagi individu dan organisasi yang terlibat di dalamnya. Keuntungan yang di dapat dari konflik adalah kreativitas dan inovasi yang meningkat, ikatan (kohesi) yang semakin kuat dan ketengangan yang menyusut.<sup>65</sup>

Dalam memandang konflik yang terjadi tersebut termasuk ke dalam konflik destruktif atau konstruktif pun berbeda-beda menurut masing-masing pegawai di BBPPKS Regional III Yogyakarta. Seperti yang diutarakan oleh Ibu Pristi:<sup>66</sup>

“Tergantung dari sudut pandang mana dalam menilai, artinya begini kalau konflik itu dalam „rangka“ kita konflik dapat mengoreksi diri, memacu kita, menyemangati untuk lebih baik dan lebih baik lagi dan mengevaluasi, berarti itu menguntungkan. Kita tidak bisa menghindari dari konflik tinggal bagaimana kita melihat dari sisi mana. Maksudnya kalau konflik itu kemudian akan membuat lembaga menurun kinerjanya harus kita tanggulasi, antisiapsi dan diminimalisir walaupun secara umum konflik itu harus ditanggulasi dan diminimalisir tapi tinggal bagaimana persepsi kita”

Hal yang sama juga diutarakan oleh Bapak Heri sebagai berikut:<sup>67</sup>

“Sangat menguntungkan, tetapi dari sudut mana kita memandang. Jika banyak masalah dan itu tidak ada pemecahan segera itu merugikan, baik itu merugikan orang lain maupun pribadi makannya masalah itu

<sup>65</sup> Winardi, *Manajemen Konflik*,. hlm. 5.

<sup>66</sup> Wawancara dengan Ibu Pristi, Kepala Bagian Tata Usaha, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 15:05 WIB.

<sup>67</sup> Wawancara dengan Bapak Heri, Kepala Seksi Diklat, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 11:15 WIB.

harus dipecahkan. Tapi jika masalah itu membuat kita menjadi dewasa pemikirannya, dapat memicu kita itu sangat menguntungkan. Masalah itu jangan dihindari masalah itu harus dihadapi”

Kedua pandangan dari Ibu Pristi dan Bapak Heri menunjukkan adanya persamaan persepsi mengenai jenis-jenis konflik yang ada di BBPPKS Regional III Yogyakarta. Konflik yang terjadi di BBPPKS Regional III Yogyakarta akan memberikan keluaran yang destruktif atau konstruktif tergantung dari sudut pandang mana dalam menilai konflik tersebut. Hal ini berarti dapat dikatakan bahwa konflik di BBPPKS Regional III Yogyakarta bersifat dinamis yaitu sebuah kondisi atau keadaan konflik yang selalu bergerak dan menuju dua arah berupa konflik destruktif dan konflik konstruktif, ini seperti yang ada di dalam teori Winardi, bahwa konflik memiliki dua sisi, yaitu sisi destruktif yang dapat menimbulkan kerugian dan konflik konstruktif yang dapat menimbulkan keuntungan.

a. Konflik Destruktif

Acuan utama dalam menghadapi konflik adalah sisi kepribadian individu itu sendiri. Setiap individu akan berbeda-beda dalam menanggapi konflik hal ini dipengaruhi oleh kepribadian mereka sendiri. Bentuk dari konflik destruktif adalah sebuah bentuk negatif dalam proses konflik. Di BBPPKS Regional III Yogyakarta bentuk konflik tidak dapat dikontrol oleh pribadi karena egoisme yang dimiliki individu-individu di

BBPPKS Regional III Yogyakarta. Seperti yang diutarakan oleh Bapak Heri sebagai berikut:<sup>68</sup>

“S1 memerintah S2 atau sebaliknya juga yang SMA memerintah yang S1. S2 merasa “*ngapain* perintah-perintah saya *wong* pimpinanan saja tidak perintah-perintah saya kok” ya kalau seperti itu tidak bisa dihindari dari perbedaan pendidikan saja dapat menimbulkan konflik”

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat dianalisis juga berdasarkan hasil observasi bahwa Hal ini dapat dikatakan destruktif dalam sebuah konflik, karena menimbulkan kerugian yaitu adanya kesenjangan yang tercipta di BBPPKS Regional III Yogyakarta. Maka, dapat disimpulkan bahwa karakteristik konflik destruktif di BBPPKS Regional III Yogyakarta sebagai berikut:

- 1) Mengakibatkan berkurangnya kerja sama antar pegawai yang terlibat konflik.
- 2) Merusak ikatan/hubungan silaturahmi antar pegawai yang terlibat konflik.
- 3) Menimbulkan ketegangan antar pegawai yang terlibat konflik.

b. Konflik Konstruktif

Konflik konstruktif adalah konflik yang menimbulkan keuntungan-keuntungan baik bagi individu maupun organisasi. Konflik yang terjadi di BBPPKS Regional III Yogyakarta dapat dipahami ke dalam konflik yang konstruktif atau adanya keuntungan-keuntungan yang

---

<sup>68</sup> Wawancara dengan Bapak Heri, Kepala Seksi Diklat, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 11:15 WIB.

didapat dari terjadinya konflik karena membawa kearah yang maju dan lebih baik dalam pengelolaan konflik. Hal yang dirasakan atau dampak dari terjadinya konflik di BBPPKS Regional III Yogyakarta justru kearah yang positif yaitu dapat mengoreksi diri, memacu, menyemangati untuk lebih baik, membuat diri lebih inovasi dan membuat pemikiran menjadi lebih dewasa. Seperti yang diutarakan oleh Bapak Totok sebagai berikut.<sup>69</sup>

“Dampaknya yaa dapat membuat diri lebih inovasi dalam menghadapi konflik, karena kemampuan diri dalam menghadapi konflik itu sangat utama, karena konflik itu tidak muncul secara terencana jadi ketika ada masalah ini saya harus bagaimana, apa yang harus saya lakukan. Jadi, kemampuan diri dalam menghadapi konflik itu sangat utama”

Hal yang sama juga diutarakan oleh Ibu Ana yaitu:<sup>70</sup>

“Dampak yang ditimbulkan dari konflik yaitu membuat kita semakin dewasa dalam menghadapi konflik”

Berdasarkan pemaparan tersebut, karakteristik konflik di BBPPKS Regional III Yogyakarta adalah sebagai berikut:

- 1) Berhasil mendeskripsikan dan mengklarifikasi permasalahan.
- 2) Berusaha mengendalikan emosi, marah, kekhawatiran dan stres.
- 3) Berhasil meningkatkan kreativitas dan inovasi pegawai.
- 4) Berhasil meningkatkan ikatan kerja sama antar pegawai
- 5) Berhasil membuat ketegangan antar pihak yang terlibat konflik menjadi menyusut.

---

<sup>69</sup> Wawancara dengan Bapak Totok, Subbagian Umum , Yogyakarta: Tanggal 11 Februari 2019, Pukul 11:00 WIB.

<sup>70</sup> Wawancara dengan Ibu Ana, Bidang Program dan Evaluasi, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 14:10 WIB.

### 3. Tipe-Tipe Konflik

Konflik mempunyai berbagai jenis dan tipenya. Konflik dapat dikelompokkan berdasarkan berbagai jenis kriteria, menurut Winardi terdapat empat macam tipe konflik yang mungkin muncul di dalam organisasi, keempat tipe konflik tersebut adalah konflik di dalam individu sendiri, konflik antar pribadi, konflik antar kelompok dan konflik antar organisasi.<sup>71</sup> Berbeda dengan yang ada di lapangan, peneliti menemukan konflik di BBPPKS Regional III Yogyakarta sebagai berikut:

#### a. Konflik di dalam individu sendiri

Suatu pertentangan yang terjadi pada masing-masing individu karena adanya suatu masalah yang dialami adalah Konflik di dalam individu sendiri. Konflik dapat terjadi apabila seorang mendapat beban berlebih atau apabila seseorang mendapat tanggung jawab yang terlampaui banyak.<sup>72</sup>

Di BBPPKS Regional III Yogyakarta memahami mengenai konflik di dalam individu sendiri berbeda-beda, seperti yang diutarakan oleh Ibu Ana:<sup>73</sup>

“Setiap individu pasti ada permasalahan mempunyai masalah. Di lingkungan kerja pun ada. Contohnya perbedaan pendapat di lingkungan kerja itu pasti ada. Setiap orang mempunyai pemikiran dan sudut pandang sendiri-sendiri dalam menilai keadaan.”

---

<sup>71</sup> Winardi, *Manajemen Konflik.*, hlm. 8-11.

<sup>72</sup> Winardi, *Manajemen Konflik.*, hlm. 8.

<sup>73</sup> Wawancara dengan Ibu Ana, Bidang Program dan Evaluasi, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 14:10 WIB.

Hal yang sama diutarakan oleh Ibu Pristi sebagai berikut:<sup>74</sup>

“Tentu, setiap orang pasti punya masalah tapi tinggal bagaimana individu itu menyikapi konflik yang dihadapi.”

Berdasarkan pemaparan tersebut, juga didukung oleh hasil observasi yang dilakukan, konflik di dalam individu sendiri terlihat bahwa pegawai BBPPKS Regional III Yogyakarta bisa terbentuk dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal karena setiap individu di BBPPKS Regional III Yogyakarta mempunyai kehidupan sendiri-sendiri dan memiliki sudut pandang sendiri-sendiri dalam menyikapi dan mengelola konflik.

b. Konflik antar pribadi

Konflik antar pribadi terjadi antara seorang individu atau lebih.<sup>75</sup> Sifat konflik antar pribadi kadang-kadang emosional.<sup>76</sup> Konflik antar pribadi adalah konflik yang terjadi di dalam suatu organisasi atau lembaga baik itu organisasi profit maupun non profit atau organisasi dalam kapasitas pemerintah ataupun non pemerintah.

Konflik antar pribadi di BBPPKS Regional III Yogyakarta dianggap suatu hal yang lumrah terjadi, konflik tipe ini adalah konflik yang intensitasnya sering terjadi di BBPPKS Regional III Yogyakarta karena padangan suatu perselisihan ringan dalam bekerja adalah hal

---

<sup>74</sup> Wawancara dengan Ibu Pristi, Kepala Bagian Tata Usaha, Yogyakarta: 18 Februari 2019, Pukul 15:05 WIB.

<sup>75</sup> Winardi, *Manajemen Konflik.*, hlm. 9.

<sup>76</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik.*, hlm. 129.

yang wajar sebagai esensi kehidupan. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Mulyanti:<sup>77</sup>

“Adanya konflik di sini hanya konflik kecil-kecil saja *kalo* konflik yang besar belum pernah terjadi. Seperti cekcok, salah paham antar individu itu hal yang wajar.”

Hal ini menunjukkan bahwa konflik antar pribadi di BBPPKS Regional III Yogyakarta memanglah ada walaupun intensitas besaran konflik tidak besar. Konflik antar pribadi yang ada di BBPPKS Regional III Yogyakarta terjadi dalam dua bentuk, yaitu konflik vertikal dan konflik horizontal sebagai berikut:

1) Konflik vertikal

Konflik antar pribadi dalam bentuk vertikal merupakan konflik yang terjadi antar pribadi atau lebih yang mana satu pihak mempunyai jabatan lebih tinggi dari lawan konfliknya dalam sebuah struktur organisasi. Sebuah skema konflik vertikal di BBPPKS Regional III Yogyakarta sebagai berikut:

- a) Konflik antar pribadi antara kepala dengan kepala bagian.
- b) Konflik antar pribadi antara kepala dengan kepala bidang.
- c) Konflik antar pribadi antara kepala dengan kepala seksi.
- d) Konflik antar pribadi antara kepala dengan staf.
- e) Konflik antar pribadi antara kepala bidang dengan kepala seksi.
- f) Konflik antar pribadi antara kepala bidang dengan staf.

---

<sup>77</sup> Wawancara dengan Ibu Mulyati, Bidang Penyelenggaraan Diklat dan Kerjasama, Yogyakarta: Tanggal 4 Februari 2019, Pukul 11:00 WIB.

g) Konflik antar pribadi antara kepala seksi dengan staf.

2) Konflik horizontal

Konflik antar pribadi dalam bentuk horizontal merupakan konflik antar pribadi yang terjadi dalam pribadi lain atau lebih dengan posisi jabatan yang sama dalam sebuah struktur organisasi. Skema konflik dalam bentuk horizontal di BBPPKS Regional III Yogyakarta sebagai berikut:

- a) Konflik antar pribadi kepala bidang dengan kepala bidang.
- b) Konflik pribadi kepala seksi dengan kepala seksi.
- c) Konflik antar pribadi staf dengan staf.

c. Konflik antar kelompok

Konflik antar kelompok adalah situasi konflik yang melibatkan individu-individu yang terkumpul dalam suatu kelompok. Situasi konflik ini muncul di dalam organisasi sebagai suatu jaringan kerja kelompok yang saling kait-mengkait.<sup>78</sup>

BBPPKS Regional III Yogyakarta merupakan lembaga yang bertugas melaksanakan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Agar penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dapat berjalan lancar dan tujuan tercapai tentulah tidak lepas dari kepanitian penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan itu sendiri.

---

<sup>78</sup> Wirawan, konflik dan manajemen konflik..., hlm. 129.

Konflik dalam tipe ini terjadi antara panitia angkatan I dengan panitia angkatan II. Seperti yang diutarakan oleh Ibu Mulyanti sebagai berikut:<sup>79</sup>

“yaaa hanya salah paham saja. Dulu juga pernah sudah disiapkan peralatan untuk PBL (Praktik Belajar Lapangan) ada yang salah ambil belum *ngerti*, kita udah *cepakke iki di go angkatan kene iki go angkatan kono tapi pesertane* salah ambil hal-hal seperti itulah yang membuat salah paham antar panitia.”

Konflik antar kelompok di BBPPKS Regional III Yogyakarta terjadi antara kelompok-kelompok yang berkontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi. hal ini juga pada kondisi dan situasi tertentu menimbulkan ketegangan antar panitia.

#### 4. Contoh-Contoh Konflik di BBPPKS Regional III Yogyakarta

Berdasarkan pemaparan di atas, menunjukkan bahwa tidak semua tipe konflik terjadi di lembaga BBPPKS Regional III Yogyakarta. BBPPKS Regional III Yogyakarta terdiri lima elemen jabatan struktural dalam sebuah organisasi, lima elemen itu adalah Kepala, Kepala Bagian, Kepala Bidang, Kepala Seksi dan Staf.

Pegawai BBPPKS Regional III Yogyakarta memiliki sebuah hubungan sosial yang terjalin yang kuat, namun dalam hal ini tentu saja ada suatu hal yang dapat memicu terjadinya konflik seperti saling menyindir antar pegawai karena adanya kecemburuan perlakuan antar

---

<sup>79</sup> Wawancara dengan Ibu Mulyati, Bidang Penyelenggaraan Diklat dan Kerjasama, Yogyakarta: Tanggal 4 Februari 2019, Pukul 11:00 WIB.

pegawai, hal tersebut wajar terjadi dalam sebuah hubungan sosial. Contoh konflik yang terjadi di BBPPKS Regional III Yogyakarta sebagai berikut:

a. Contoh konflik pada lingkup staf di BBPPKS Regional III Yogyakarta

Kecemburuan dalam contoh konflik yang terjadi di lingkungan staf BBPPKS Regional III Yogyakarta, kecemburuan yang bisa dalam bentuk perlakuan dan perhatian yang melibatkan individu ataupun kelompok. Seperti yang diutarakan oleh Ibu Pristi.<sup>80</sup>

“Contohnya konflik yang sederhana saja misal dalam lingkup TU (Tata Usaha) antar pegawai ada konflik adanya kecemburuan antara pegawai B dengan pegawai C. Perlakuan A dengan B berbeda dengan pegawai C munculah kecemburuan, muncullah konflik.”

Berdasarkan pemaparan di atas, hal ini menunjukkan bahwa konflik yang dialami oleh staf di BBPPKS Regional III Yogyakarta terjadi karena adanya suatu kesalahpahaman dalam berinteraksi.

Kesalahpahaman yang terjadi dalam lingkungan kerja menimbulkan konflik seperti di atas.

b. Contoh konflik pada Kepala di BBPPKS Regional III Yogyakarta.

Contoh konflik yang terjadi dalam lingkup Kepala di BBPPKS Regional III Yogyakarta adalah Kepala Seksi dengan Kepala Bidang

---

<sup>80</sup> Wawancara dengan Ibu Pristi, Kepala Bagian Tata Usaha, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 15:05 WIB.

BBPPKS Regional III Yogyakarta. Seperti yang diutarakan oleh Bapak Heri sebagai berikut:<sup>81</sup>

“Contonya *gini* Diklat 2019 ini kan pesertanya banyak dan persiapan-persiapan terus dilakukan agar target dapat tercapai. Semua itu bekerja dengan cepat kadang kita udah kerja seperti kita rancang sedemikian rupa tetapi dengan Kepala Bidang ternyata yang dimaksud berbeda dengan apa yang kita maksud. Nah disitu saya harus dengan cepat langkah dan keputusan apa yang harus saya ambil”

Berdasarkan pemaparan di atas, hal ini menunjukkan bahwa konflik yang dialami terjadi karena adanya ketidaksesuaian paham antara Kepala Bidang dengan Kepala Seksi sehingga dapat menimbulkan konflik. Selain itu, pemutusan komunikasi juga dapat terjadi seperti sikap saling acuh jika tidak segera diambil langkah selanjutnya atau tindaklanjutnya.

## **B. MANAJEMEN KONFLIK DI BBPPKS REGIONAL III YOGYAKARTA**

### **1. Manajemen konflik**

Berdasarkan pembahasan konflik di atas, menunjukkan tidak semua tipe konflik ada di BBPPKS Regional III Yogyakarta. Tipe-tipe konflik itu dapat membentuk sebuah hubungan kerja dalam organisasi yang mengakibatkan unsur destruktif dan unsur konstruktif terkandung dalam tipe-tipe konflik yang ada di BBPPKS Regional III Yogyakarta. Dalam kenyataannya, konflik selalu memberikan dampak dalam hubungan sosial di dalam organisasi, sehingga akan mempengaruhi kesehatan dan

---

<sup>81</sup> Wawancara dengan Bapak Heri, Kepala Seksi Diklat, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 11:15 WIB.

keharmonisan sebuah lembaga. Maka dari itu, dibutuhkan sebuah perhatian yang lebih terhadap konflik yang muncul.

Asumsi modern terhadap konflik yang memandang konflik tidak dapat dihindari, akan tetapi dapat dimanfaatkan merupakan sebuah acuan dalam mengendalikan konflik. Pengendalian konflik ini bertujuan untuk meminimalisir hal-hal yang berakibat destruktif dan memaksimalkan hal-hal yang bersifat konstruktif, itulah yang disebut dengan manajemen konflik.<sup>82</sup> Hal ini sesuai dengan yang diutarakan oleh Ibu Pristi sebagai berikut:<sup>83</sup>

“Konflik bagi saya itu, suatu hal yang wajar terjadi dan dimanapun suatu sekelompok orang baik itu sekelompok dalam kapasitas sebagai organisasi pemerintah ataupun non pemerintah. Kita tidak akan bisa menghindari dengan konflik, tidak akan bisa menghindari karena konflik itu selalu ada, hanya saja bagaimana kita meminimal konflik tersebut.”

Dalam hal ini, peneliti menempatkan BBPPKS Regional III Yogyakarta sebagai pihak yang terlibat konflik karena keuntungan dan kerugian pengelolaan konflik nantinya akan berimbas pada lembaga. Jadi, acuan peneliti adalah lembaga BBPPKS Regional III Yogyakarta dalam mengelola dan meminimalisir konflik di BBPPKS Regional III Yogyakarta. Seperti yang diutarakan oleh Ibu Pristi sebagai berikut:<sup>84</sup>

“Cara untuk mengelola konflik caranya adalah kami terus melakukan koordinasi, komunikasi, berdiskusi dan komitmen.

---

<sup>82</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik...*, Hlm. 129.

<sup>83</sup> Wawancara dengan Ibu Pristi, Kepala Bagian Tata Usaha, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 15:05 WIB.

<sup>84</sup> Wawancara dengan Ibu Pristi, Kepala Bagian Tata Usaha, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 15:05 WIB.

Dengan komunikasi, koordinasi dan komitmen kami akan berjalan dengan nyaman. Jika tidak nyaman kerja tidak akan maksimal to dek? Tapi, kalau kita itu saling enak, nyaman, *enjoy*, ringan tidak terasa berat semua akan enak. Saya selalu bilang komitmen, koordinasi dan komunikasi adalah 3 hal yang mendasari kita untuk meminimalisir adanya konflik”

Berdasarkan pemaparan di atas, BBPPKS Regional III Yogyakarta mengelola konflik dengan cara terus melakukan komunikasi, koordinasi dan komitmen agar tercipta suasana lingkungan kerja yang nyaman. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik adalah suatu upaya organisasi dalam proses mengelola konflik melalui koordinasi semua pihak untuk menciptakan kenyamanan kerja yang diinginkan oleh organisasi.

2. Aspek-Aspek Manajemen Konflik di BBPPKS Regional III Yogyakarta
  - a. Pihak yang terlibat konflik atau orang ketiga

Manajemen konflik dapat dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik untuk menyelesaikan konflik yang dihadapinya. Dalam menghadapi konflik, pihak yang terlibat konflik berupaya mengelola konflik untuk menciptakan solusi yang menguntungkan dengan berbagai sumber sekecil dan seefisien mungkin. Pihak ketiga berupa mediator dan organisasi pihak-pihak yang terlibat menjadi anggota atau pegawainya.<sup>85</sup>

BBPPKS Regional III Yogyakarta adalah lembaga penyelenggaraan Diklat yang mengutamakan komunikasi, koordinasi

---

<sup>85</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik...*, Hlm. 129.

dan komitmen dalam sistem manajerial. Hal ini juga merupakan suatu pendekatan yang dianggap dapat meredam konflik yang terjadi di BBPPKS Regional III Yogyakarta. Hal tersebut dapat dibangun dengan komunikasi yang intensif sehingga koordinasi dan komitmen akan tetap terjaga. Seperti yang diutarakan oleh Ibu Mulyanti sebagai berikut:<sup>86</sup>

“Untuk masalah yang tidak besar biasanya cukup diselesaikan dengan pihak ketiga yaitu ketua koordinator, penanggung jawab (Kepala Bidang Penyelenggaraan Diklat dan Kerja Sama).”

Hal yang sama juga diutarakan oleh Ibu Ana sebagai berikut:<sup>87</sup>

“Dalam birokrasi ada tingkatan kewenangan. Contohnya ketika ada permasalahan/konflik dibawah dibagian staff dan yang ada masalah itu sama-sama staf jika konflik itu berlanjut dan tak selesai yang mengakibatkan kinerjanya menurun maka atasan atau kepala yang bertanggung jawab pada bagian staf itu yang ikut menyelesaikan.”

Bapak Totok pun sama dengan apa yang di ungkapkan oleh Ibu Mulyanti dan Ibu Ana, sebagai berikut:<sup>88</sup>

“Untuk melibatkan orang ketiga biasanya kalo antar panitia ya orang ketiganya koordinator. Dalam menyelesaikan konfliknya berjenjang, tergantung besar kecilnya masalah. Seperti konflik antar panitia, koordinator yang menjadi orang ketiganya. Kalo gak terselesaikan nanti ke Kepala Seksi jika itu belum terselesaikan nanti naik lagi ke Kepala Bidang dan jika itu juga belum terselesaikan naik lagi ke Kepala, dalam penyelesaiannya berjenjang.”

---

<sup>86</sup> Wawancara dengan Ibu Mulyati, Bidang Penyelenggaraan Diklat dan Kerjasama, Yogyakarta: Tanggal 4 Februari 2019, Pukul 11:00 WIB.

<sup>87</sup> Wawancara dengan Ibu Ana, Bidang Program dan Evaluasi, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 14:10 WIB.

<sup>88</sup> Wawancara dengan Bapak Totok, Subbagian Umum, Yogyakarta: Tanggal 11 Februari 2019, Pukul 11:00 WIB.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dianalisis bahwa komunikasi dan koordinasi adalah hal paling utama yang menjadi kunci BBPPKS Regional III Yogyakarta dalam meredam konflik, pihak ketiga yang menjadi mediator yaitu pihak yang tidak berkonflik seperti koordinator, penanggung jawab, Kepala Seksi Diklat, Kepala Bidang, Kepala BBPPKS Regional III Yogyakarta dan penanganan terstruktur atau berjenjang juga mampu membuat konflik di BBPPKS Regional III Yogyakarta memiliki intensitas yang relatif kecil. Akan tetapi, hal yang paling penting adalah kerja sama semua pihak dalam mengelola, meminimalisir dan mengendalikan konflik adalah kunci utama dalam keberhasilan manajemen konflik.

b. Strategi konflik

Manajemen konflik merupakan proses penyusunan strategi konflik sebagai rencana untuk mengelola konflik. Jika konflik tidak dikendalikan, konflik dapat berkembang menjadi konflik yang destruktif. Maka dari itu strategi dalam mengelola konflik merupakan hal yang penting dalam manajemen konflik.<sup>89</sup>

Agar konflik tidak kearah yang destruktif, maka dibutuhkan strategi atau langkah-langkah untuk mengelola konflik agar konflik dapat berkembang menjadi konflik yang konstruktif. Seperti yang diutarakan Ibu Ana sebagai berikut:<sup>90</sup>

<sup>89</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik...*, Hlm. 129.

<sup>90</sup> Wawancara dengan Ibu Ana, Bidang Program dan Evaluasi, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 14:10 WIB.

“Strategi yang saya terapkan untuk mengelola konflik atau meminimalisir konflik ya dengan cara saya meningkatkan komunikasi dengan teman sejawat, atasan. Selanjutnya, saya kroscek lagi benar tidak yang dimaksud seperti itu jadi, menyamakan persepsi agar tidak terjadi konflik.”

Hal yang sama juga diutarakan oleh Bapak Totok sebagai berikut:<sup>91</sup>

“*Kalo* saya sih yang jelas koordinasi dan komitmen bersama. Sebuah tim itu harus punya komitmen bersama”

Berdasarkan pemaparan di atas, strategi yang diterapkan untuk mengelola konflik di BBPPKS Regional III Yogyakarta yaitu dengan komunikasi, koordinasi dan komitmen. Tiga hal tersebut yang mendasari untuk meminimalisir konflik yang akan terjadi di BBPPKS Regional III Yogyakarta. Selain itu, dengan menyamakan persepsi juga menjadi strategi yang diterapkan oleh BBPPKS Regional III Yogyakarta untuk meminimalisir konflik. langkah-langkah tersebut bertujuan untuk menciptakan suasana lingkungan nyaman dan enak sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

c. Mengendalikan konflik

Bagi pihak-pihak yang terlibat konflik, manajemen konflik merupakan aktivitas untuk mengendalikan dan mengubah konflik demi menciptakan keluaran konflik yang menguntungkan atau minimal tidak merugikan. Konflik konstruktif akan mengembangkan kreativitas dan inovasi pihak-pihak yang terlibat konflik untuk

---

<sup>91</sup>Wawancara dengan Bapak Totok, Subbagian Umum , Yogyakarta: Tanggal 11 Februari 2019, Pukul 11:00 WIB.

menciptakan *win win solution*.<sup>92</sup> Sesuai dengan yang diutarakan oleh Ibu Pristi sebagai berikut.<sup>93</sup>

“Cara untuk mengelola konflik caranya adalah kami terus melakukan koordinasi, komunikasi, berdiskusi dan komitmen. Dengan komunikasi, koordinasi dan komitmen kami akan berjalan dengan nyaman. Jika tidak nyaman kerja tidak akan maksimal to dek? Tapi, kalau kita itu saling enak, nyaman, *enjoy*, ringan tidak terasa berat semua akan enak. Saya selalu bilang komitmen, koordinasi dan komunikasi adalah 3 hal yang mendasari kita untuk meminimalisir adanya konflik.”

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dianalisis bahwa langkah yang diambil untuk mengendalikan konflik dan mengubah konflik menjadi ke arah yang konstruktif yaitu dengan komunikasi, koordinasi dan komitmen. Dengan tiga langkah tersebut dianggap mampu mengendalikan konflik, hal ini dapat dibangun dengan komunikasi yang intensif dan tetap berpegang teguh terhadap keputusan atau komitmen bersama sehingga koordinasi akan tetap terjaga.

#### d. Resolusi konflik

Manajemen konflik dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik. Hal ini bertujuan untuk menciptakan solusi konflik yang menguntungkan.<sup>94</sup> Selain untuk menciptakan solusi konflik yang menguntungkan resolusi konflik juga bertujuan untuk menciptakan

---

<sup>92</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik...*, Hlm. 130.

<sup>93</sup> Wawancara dengan Ibu Pristi, Kepala Bagian Tata Usaha, Yogyakarta: 18 Februari 2019, Pukul 15:05 WIB.

<sup>94</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik...*, Hlm. 130.

kesehatan organisasi. Organisasi yang sehat tidak hanya akan bertahan dalam perubahan lingkungan organisasi, tetapi juga mampu beradaptasi dan berkembang dalam jangka panjang. Hal ini seperti yang diutarakan oleh Ibu Pristi yaitu sebagai berikut:<sup>95</sup>

“Saya kumpulkan, diskusikan dan saya dengarkan dengan pihak-pihak yang terlibat konflik karena saya punya kewajiban untuk mengkondisikan agar keharmonisan antar pegawai tetap terjalin. Saya kasih masukan jika tindakan yang dilakukan itu kurang benar.”

Berdasarkan pemaparan di atas, bentuk resolusi konflik yang dilakukan oleh BBPPKS Regional III Yogyakarta dalam menangani dan mengelola konflik bertujuan untuk menciptakan kesehatan organisasi dengan tetap terjaganya keharmonisan antar pegawai. BBPPKS Regional III Yogyakarta sadar bahwa dengan tetap menjaga keharmonisan antar pegawai tujuan dan visi misi organisasi dapat tercapai.

### 3. Metode-Metode Manajemen Konflik

Guna menjaga stabilitas konflik sesuai dengan rancangan awal yang direncanakan dan keluaran konflik yang dapat memaksimal sisi konstruktif dan meminimalisir sisi destruktif dari sebuah konflik, maka dibutuhkan metode-metode dalam mengelola konflik. Metode manajemen konflik di BBPPKS Regional III Yogyakarta menggunakan teori Winardi dengan hasil sebagai berikut:

---

<sup>95</sup> Wawancara dengan Ibu Pristi, Kepala Bagian Tata Usaha, Yogyakarta: 18 Februari 2019, Pukul 15:05 WIB.

a. Menstimulasi konflik

Menstimulasi konflik adalah metode yang digunakan ketika keadaan konflik suatu organisasi terlalu pasif dan tingkat konflik yang terlampau rendah. Maka untuk merangsang kinerja sehingga optimal adalah dengan menstimulasi konflik dan mengendalikan sesuai sasaran.<sup>96</sup>

Metode menstimulus konflik digunakan BBPPKS Regional III Yogyakarta pada keadaan individu-individu yang bersikap pasif dan interaksi kerja yang ada belum membuahkan sesuatu yang maksimal. Seperti yang diutarakan oleh Ibu Pristi sebagai berikut:<sup>97</sup>

“Kendala/hambatan ada tapi kita sudah antisipasi dengan berbagai macam strategi. Tahun 2018 tahap awal kami melaksanakan Diklat yang begitu banyak karena pada tahun 2017 kami biasa-biasa saja, tetapi tahun 2018 *kemaren* kami dapat melaksanakan target yaitu 1.375 hanya PKH saja belum untuk aparat pemerintah. Tahun ini dek ada 6.500 + 30 peserta yang harus kami laksanakan dan itu hampir 5 kali lipat dari tahun sebelumnya dan itu bukanlah suatu hal yang mudah bagi kami untuk kemudian memanaj SDMnya, waktunya, strategi pelaksanaannya dan lain-lain. Di lihat dari segi SDMnya, jumlah kita kan terbatas sedangkan yang harus kami selesaikan 6.500 itu hanya PKH saja, dilihat dari segi waktunya untuk menyelesaikan 6.500 peserta diklat pendamping itu membutuhkan berapa hari karna kita ditarget tahun 2019 harus selesai, dilihat dari strateginya kita harus seperti apa strateginya. Maka dari itu saya butuh masukan-masukan, saran-saran tanggapan dari teman-teman apa yang kurang dari pelaksanaan Diklat tahun lalu, apa yang harus dibenahni untuk pelaksanaan Diklat tahun ini supaya target dapat tercapai. Sampai-sampai untuk tahun ini dek, kami harus mengambil SDM PKH, orang-orang luar pendamping yang harus kami ambil dan kami minta bantuannya untuk menjadi pendamping

<sup>96</sup> Winardi, *Manajemen Konflik...*, hlm. 79.

<sup>97</sup> Wawancara dengan Ibu Pristi, Kepala Bagian Tata Usaha, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 15:05 WIB.

maupun fasilitator agar target yang sudah ditetapkan dapat tercapai”

Berdasarkan pemaparan di atas, dalam hal ini BBPPKS Yogyakarta merangsang suatu keadaan yang pasif dalam interaksi organisasi dengan menciptakan suatu gejolak yang masih ringan untuk memperoleh suatu reaksi dan tanggapan dari pegawai BBPPKS Yogyakarta. Sehingga, muncul suatu masalah atau konflik yang akan dikendalikan dan di kelola hingga nantinya dapat menimbulkan suatu hal yang membangun bagi BBPPKS Regional III Yogyakarta.

Konflik vertikal mungkin akan muncul dari metode ini, para pelaku kebijakan atau keputusan menciptakan suatu reaksi terhadap para pembuat kebijakan atau keputusan. Suatu reaksi merupakan hal yang diinginkan dari BBPPKS Regional III Yogyakarta sebagai sebuah alat untuk mendapatkan suatu perubahan menuju kearah yang positif dan membangun bagi BBPPKS Regional III Yogyakarta.

Metode dalam menstimulasi konflik yang dilakukan BBPPKS Regional III Yogyakarta adalah menetapkan kebijakan baru yaitu suatu kebijakan yang akan diambil oleh pihak jajaran pimpinan tertinggi BBPPKS Regional III Yogyakarta untuk memecahkan suatu keadaan yang pasif bagi BBPPKS Regional III Yogyakarta. Kebijakan ini bersifat bertentangan pada situasi yang ada di BBPPKS Regional III Yogyakarta karena berlawanan dengan kebiasaan, maka akan sedikit

mudah memunculkan reaksi pada pegawai BBPPKS Regional III Yogyakarta. Seperti yang diutarakan oleh Ibu Pristi sebagai berikut:<sup>98</sup>

“Pada Diklat tahun ini dek, kita akan melaksanakan dengan tiga model pembelajaran yaitu yang biasa di Kantor Purwomartani dan Veteran, kemudian dilaksanakan di hotel dan ada juga yang di *homestay*. *Homestay* itu dilakukan di tengah masyarakat dengan fasilitas yang apa adanya di masyarakat. Kalo tahun lalu kita satu putaran empat angkatan untuk tahun ini kita satu putaran sepuluh angkatan yang kami sebar di kantor empat, di hotel empat dan yang dua di tiga puluh titik *homestay* yang menjadi wilayah kerja kami”

Kebijakan dengan mengubah jumlah angkatan, pada tahun lalu satu putaran empat angkatan dan untuk tahun ini diubah menjadi satu putaran sepuluh angkatan serta model pembelajaran yang dulunya hanya menggunakan satu model yaitu pembelajaran yang dilakukan di kantor baik Purwomartani dan di jalan Veteran lalu sekarang diubah menjadi tiga model yaitu model pembelajaran yang dikantor, model pembelajaran di hotel dan model pembelajaran di *homestay*. Hal tersebut pasti menimbulkan suatu reaksi bagi pegawai BBPPKS Regional III Yogyakarta, karena ini merupakan hal yang baru dan dirasa memberatkan bagi mereka karena kinerjanya harus ekstra atau dobel tidak seperti tahun lalu.

b. Metode mengurangi konflik

Metode mengurangi konflik yaitu mengelola konflik dengan jalan „mendinginkan situasi yang panas“, tetapi mereka sama sekali

---

<sup>98</sup> Wawancara dengan Ibu Pristi, Kepala Bagian Tata Usaha, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 15:05 WIB.

tidak mempersoalkan kuasa yang menyebabkan timbulnya konflik tersebut.<sup>99</sup>

Pihak BBPPKS Regional III Yogyakarta menggunakan metode mengurangi konflik agar situasi konflik dapat diminimalisir. Metode mengurangi konflik ini diterapkan BBPPKS Regional III Yogyakarta untuk mendinginkan situasi konflik agar tidak berkembang ke arah destruktif. Seperti yang diutarakan oleh Ibu Pristi sebagai berikut:<sup>100</sup>

“Ada dek banyak. Contohnya saja yang baru kita lakukan kemaren, minggu lalu tanggal 13 Februari ada kegiatan pembinaan pegawai kami ke bali selama tiga hari. Disitu banyak unsur kebersamaan dan kegiatan itu dalam rangka *nyekrupke*, mengencangkan, menyatukan visi misi kami. Pembinaan pegawai dilakukan untuk itu mengantisipasi dan untuk meminimal terjadinya konflik. Itu juga ada dek yang religius, seperti pembinaan mental, dalam kegiatan tersebut kami undang ustadz untuk siraman rohani yang bertujuan untuk menguatkan mental rohani pegawai jadi, untuk tetap menjaga keharmonisan antar pegawai kami adakan beberapa program-program tadi yang ibu sebutkan.”

Hal yang sama juga dikatakan oleh Bapak Heri sebagai berikut:<sup>101</sup>

“Agar keharmonisan antar pegawai tetap terjaga banyak program-program yang bertujuan untuk menjaga keharmonisan antar pegawai. Yang pertama, kita melakukan *outbond* yang kita laksanakan pada awal tahun kemaren. Yang kedua, kita mensosialisasikan seluruh kegiatan yang ada di balai yang bertujuan menyamakan persepsi. Selain itu program-program yang bersifat religius juga ada seperti pengajian dan habis sholat dhuhur ada kajian hadits. Hal itu lakukan untuk menjaga keharmonisan pegawai.”

<sup>99</sup> Winardi, *Manajemen Konflik...*, hlm. 79.

<sup>100</sup> Wawancara dengan Ibu Pristi, Kepala Bagian Tata Usaha, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 15:05 WIB.

<sup>101</sup> Wawancara dengan Bapak Heri, Kepala Seksi Diklat, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 11:15 WIB.

Berdasarkan pemaparan di atas, hal ini menunjukkan metode untuk mengurangi konflik di BBPPKS Regional III Yogyakarta yaitu dengan program-program kebersamaan seperti *outbond*, pembinaan pegawai dan sosialisasi program kerja yang bertujuan untuk menyamakan persepsi semua pegawai di BBPPKS Regional III Yogyakarta hal ini dilakukan untuk meminimalisir dan mengurangi konflik. Selain itu program regilius juga diadakan demi menjaga keharmonisan pegawai seperti pembinaan mental dan kajian hadits. Jadi, dapat disimpulkan metode-metode yang diterapkan BBPPKS Regional III Yogyakarta dalam mengurangi konflik di BBPPKS Regional III Yogyakarta adalah:

- 1) Mengadakan kegiatan pembinaan pegawai.
  - 2) Mengadakan kegiatan *outbond*.
  - 3) Mensosialisasikan program kerja.
  - 4) Mengadakan Pembinaan mental bagi pegawai.
  - 5) Melaksanakan kajian hadits.
- c. Metode menyelesaikan konflik

Saat konflik semakin komplek dan situasi konflik tidak diharapkan oleh BBPPKS Regional III Yogyakarta karena lebih banyak menciptakan hal-hal yang bersifat destruktif bukan konstruktif, metode yang diterapkan oleh BBPPKS Regional III Yogyakarta adalah metode menyelesaikan konflik yang ada sehingga konflik hilang dan selesai. Pada metode menyelesaikan konflik, pihak

BBPPKS Regional III Yogyakarta menggunakan unsur-unsur kekuasaan yang dimiliki pihak pengurus untuk menekan konflik yang ada sehingga konflik mampu terselesaikan dengan solusi yang sudah dirumuskan dalam peraturan di BBPPKS Regional III Yogyakarta. Pada metode menyelesaikan konflik digunakan untuk menyelesaikan konflik antar pribadi dan konflik-konflik yang butuh penanganan cepat, seperti kecemburuan antar pegawai, perdebatan atau perbedaan pendapat. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Pristi sebagai berikut:<sup>102</sup>

“Nahh saya menyikapinya dengan melihat dari kedua belah pihak benar atau tidaknya. ketika ada teman yang lapor ke saya, saya tidak kemudian menjejak satu pihak. Saya lihat „waduh kok benar yaaa“ berarti ini saya harus panggil A saya beritahu „mbak kamu tidak pas kalo kamu pilih kasih, mbak harus objektif punya anak buah, setiap orang kan sudah punya pekerjaan masing-masing jadi perlakukan sesuai dengan sub tugas masing-masing jangan tugas B dilemparkan ke C atau sebaliknya dan jangan ketika kamu sudah tau akan terjadi suatu konflik kamu malah mendiamkan diri“ nahh saya sebagai atasan yang berwenang saat ini saya punya kewajiban untuk ikut menyelesaikan suatu masalah atau konflik yang terjadi. Cara saya begitu seperti itu, bukan langsung saya tegur ketika saya dengar dari satu pihak tapi saya dengarkan dulu bukan dengan cara „eee mbak kemaren ada yang bilang gini gini gini ohh hendak bengitu caranya mbak“ jadi konflik itu tidak tidak harus sifatnya negatif bisa untuk memotivasi kita, untuk koreksi kita terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab kita.”

Jadi dalam hal ini, konflik destruktif yang ada digunakan pada pendekatan metode menyelesaikan konflik. Metode menyelesaikan konflik yang digunakan BBPPKS Yogyakarta yaitu sebagai berikut:

---

<sup>102</sup> Wawancara dengan Ibu Pristi, Kepala Bagian Tata Usaha, Yogyakarta: 18 Februari 2019, Pukul 15:05 WIB.

### 1) Dominasi

Dengan kekuasaan yang dimiliki oleh jajaran pimpinan BBPPKS Regional III Yogyakarta atau dari pengampu kewenangan yang terkait konflik yang ada, akan melakukan dominasi terhadap konflik untuk menekan konflik agar cepat terselesaikan. Dominasi dilakukan oleh BBPPKS Regional III Yogyakarta masih berada di tahap yang wajar dan berjalan sesuai peraturan. Realisasi dominasi yang dilakukan oleh BBPPKS Regional III Yogyakarta yaitu dengan memberi teguran kepada pihak yang terlibat konflik.

### 2) Kompromi

Kompromi adalah cara yang dimiliki oleh jajaran pimpinan BBPPKS Regional III Yogyakarta dengan menghimbau pihak-pihak yang berkonflik guna mencapai sasaran. Kompromi dilakukan oleh BBPPKS Regional III Yogyakarta untuk mendapatkan kesepakatan bersama melalui komunikasi. Realisasi kompromi yang dilakukan oleh BBPPKS Regional III Yogyakarta yaitu memberi himbauan dengan cara mengumpulkan pihak-pihak yang terlibat konflik.

Semua aspek-aspek konflik di BBPPKS Regional III Yogyakarta membentuk sebuah sistem manajemen konflik yang ada di BBPPKS Regional III Yogyakarta. Sebagai lembaga penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, BBPPKS Regional III

Yogyakarta mengelola dan mengendalikan konflik secara hati-hati dan halus karena pada dasarnya lembaga ini dibentuk untuk memberikan pendidikan dan pelatihan bagi masyarakat, Jadi semua unsur-unsur yang ada dimanfaatkan untuk kemajuan BBPPKS Regional III Yogyakarta. BBPPKS Regional III Yogyakarta lebih mementingkan komunikasi dan musyawarah dalam mengelola dan mengendalikan konflik. Konflik bukanlah alat untuk memenangkan tujuan pribadi akan tetapi konflik merupakan alat untuk memajukan lembaga, itulah yang diartikan oleh BBPPKS Regional III Yogyakarta terhadap konflik dan manajemen konflik.

### **C. GAYA MANAJEMEN KONFLIK**

#### 1. Jenis-Jenis Gaya Manajemen Konflik di BBPPKS Regional III Yogyakarta

Gaya manajemen konflik adalah suatu perilaku yang membentuk pola tertentu dalam menghadapi situasi konflik. BBPPKS Regional III Yogyakarta dalam hal ini menggunakan teori Kenneth W. Thomas dan Rapl H. Kolmann dalam menentukan gaya manajemen konflik.<sup>103</sup> Ada lima jenis gaya manajemen konflik yang diterapkan oleh BBPPKS Regional III Yogyakarta, dengan analisis sebagai berikut:

---

<sup>103</sup> Dalam bukunya Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik...*, hlm. 140.

a. Kompetisi (*competing*)

Gaya manajemen konflik kompetisi adalah sikap tingkat kepuasan tinggi namun tingkat kerja sama yang rendah. Gaya ini merupakan gaya yang berorientasi pada kekuasaan, kekuasaan seseorang yang dimiliki untuk memenangkan konflik.<sup>104</sup>

Seperti yang terjadi di BBPPKS Regional III Yogyakarta dalam mengelola konflik ada pihak yang menekan keinginan pihak lain agar sesuai dengan keinginan tertentu. Gaya manajemen konflik ini diterapkan pada konflik antara pribadi yang melibatkan Kepala Bidang dengan Kepala Seksi. Konflik ini muncul karena adanya ketidakcocokan dengan suatu hal yang dimaksudkan oleh Kepala Bidang, sehingga Kepala Bidang melakukan tindakan dengan memberi masukan dan pemahaman mengenai hal yang dimaksudkan tersebut kepada Kepala Seksi. Seperti yang diutarakan oleh Bapak Heri sebagai berikut:<sup>105</sup>

“Contohnya gini diklat 2019 ini kan pesertanya banyak dan persiapan-persiapan terus dilakukan agar target dapat tercapai. Semua itu bekerja dengan cepat kadang kita udah kerja seperti kita rancang sedemikian rupa tetapi dengan Kepala Bidang ternyata yang dimaksud berbeda dengan apa yang kita maksud. Nah disitu saya harus dengan cepat langkah dan keputusan apa yang harus saya ambil.”

b. Kolaborasi (*collaborating*)

BBPPKS Regional III Yogyakarta menekankan sebuah hubungan kerja sama setiap menjalankan tugas, hal ini diwujudkan

<sup>104</sup> Dalam bukunya Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik...*, hlm. 140.

<sup>105</sup> Wawancara dengan Bapak Heri, Kepala Seksi Diklat, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 11:15 WIB.

dengan koordinasi yang terus dibangun dan dijalin, dengan persepsi mengenai jika bersatu, satu pemikiran, satu tujuan maka akan menjadi kuat. Seperti yang diutarakan oleh Bapak Heri sebagai berikut:<sup>106</sup>

“Hal utama untuk memecahkan konflik di sini adalah koordinasi, kita saling melakukan koordinasi, kita kumpulkan kemudian ungkapkan permasalahannya dan cari penyelesaiannya serta solusinya bersama-sama karena ini sebuah organisasi jika ada salah satu individu yang jatuh bukan individu itu sendiri tapi organisasi juga ikut jatuh.”

Kolaborasi adalah sebuah gaya manajemen konflik yang paling disenangi dalam menghadapi konflik, karena semua pihak merasakan diuntungkan dan dalam praktiknya gaya ini relevan pada setiap keadaan konflik. Di BBPPKS Regional III Yogyakarta, gaya ini diaplikasikan pada konflik yang sifatnya horizontal maupun vertikal.

Gaya manajemen konflik kolaborasi menjadikan adanya hubungan kerja sama yang terjalin antara pihak-pihak yang terlibat konflik agar semua merasa menang dan aspek-aspek yang melibatkan konflik dapat dihilangkan. Hal ini adalah sebuah wujud kolaborasi dalam menghadapi konflik, sebuah pendekatan yang dilakukan dengan saling memuaskan diri antar pihak yang terlibat konflik tanpa berusaha untuk menjatuhkan atau melemahkan pihak tertentu sehingga sebuah solusi konflik bisa didapatkan. Salah satu

---

<sup>106</sup> Wawancara dengan Bapak Heri, Kepala Seksi Diklat, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 11:15 WIB.

wujud kolaborasi yaitu dalam menetapkan sebuah keputusan, terkadang ada pihak yang merasa diuntungkan dan tidak ada pihak yang merasa dirugikan hal ini membuat pihak BBPPKS Regional III Yogyakarta menerapkan gaya manajemen konflik kolaborasi, yaitu dengan berunding bersama atau berdiskusi, bermusyawarah mencari solusi konflik agar semua pihak tidak terbebani dan diuntungkan.

Hal ini sesuai dengan teori Kenneth W. Thomas dan Ralph H. Kilmann yang menyebutkan bahwa gaya manajemen konflik kolaborasi adalah sikap tingkat kepuasan dan kerja sama yang tinggi. Tujuannya adalah untuk mencari solusi, alternatif, dasar bersama dan sepenuhnya memenuhi harapan kedua belah pihak yang terlibat konflik.<sup>107</sup>

c. Kompromi (*compromising*)

Gaya manajemen konflik kompromi atau menengah yaitu tingkat kepuasan dan kerja sama sedang, upaya untuk memuaskan diri dan orang lain sama atau setara. Gaya manajemen konflik kompromi berada di antara gaya kompetisi dan gaya kolaborasi.<sup>108</sup>

BBPPKS Regional III Yogyakarta membangun sebuah komunikasi baik horizontal maupun vertikal tanpa melibatkan

---

<sup>107</sup> Dalam bukunya Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik...*, hlm. 140.

<sup>108</sup> Dalam bukunya Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik...*, hlm. 141.

egoisme pribadi dalam manajemen konflik, semua unsur-unsur yang mengikutsertakan pemenuhan kepuasan semua pihak atau penyetaraan pemuasan keinginan adalah langkah BBPPKS Regional III Yogyakarta pada gaya manajemen konflik kompromi, karena tujuan utama adalah keadilan dalam penanganan konflik meskipun skala waktu yang dihasilkan tidak selamanya dalam artian hanya bersifat sementara atau tidak permanen. Sebagai lembaga penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang terorganisir, konflik akan mudah diselesaikan jika koordinasi berjalan dengan baik dan tetap berpegang teguh pada komitmen. Seperti yang diutarakan oleh Ibu Pristi sebagai berikut:<sup>109</sup>

“Bagaimana metodenya untuk memecahkan suatu masalah yaitu dengan komunikasi, koordinasi dan komitmen. Dengan tiga hal tersebut kita dapat memecahkan atau meminimalisir konflik yang ada di BBPPKS Yogyakarta. Jadi, begini maksudnya dari tiga K tadi komunikasi, koordinasi dan komitmen. Yang pertama komunikasi, tidak ada komunikasi mustahil kegiatan akan berjalan dengan lancar. Kedua koordinasi, segala hal yang menyangkut tupsi lembaga kami harus koordinasi agar semua kegiatan dapat berjalan lancar. Ketiga komitmen, jika kita sudah sepakat dengan suatu keputusan ya kita harus konsisten jangan sampai *mlecong*. Jadi, komunikasi, koordinasi dan komitmen itu hal yang paling penting mendasari kami dalam melaksanakan kegiatan dan tugas yang sudah menjadi tanggung jawab kami, kalau tiga K ini kami lakukan saya yakin konflik itu akan kami tekan sekecil mungkin.”

Berdasarkan pemaparan tersebut, BBPPKS Regional III

Yogyakarta menjalin sebuah komunikasi untuk mencari suatu

---

<sup>109</sup> Wawancara dengan Ibu Pristi, Kepala Bagian Tata Usaha, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 15:05 WIB.

pemecahan atau meminimalisir masalah konflik antar pribadi pegawai di BBPPKS Regional III Yogyakarta. Selain komunikasi yang diperkuat, koordinasi terus dijalin dan komitmen yang selalu dipegang teguh oleh pegawai BBPPKS Regional III Yogyakarta. Sebuah pendekatan kompromi digunakan BBPPKS Regional III Yogyakarta agar suatu solusi didapatkan secara adil, meskipun dengan mengorbankan keinginan masing-masing pihak sebagai wujud sebuah petunjuk kompromi. Karena sebuah kompromi dalam manajemen konflik adalah setiap pihak memberi dan diberi sesuatu (*give and take*).<sup>110</sup>

d. Menghindar (*avoiding*)

Gaya manajemen konflik dengan tingkat kepuasan dan kerjasama yang rendah. Gaya menghindar dalam manajemen konflik ini, kedua belah pihak yang terlibat konflik berusaha menghindar konflik. Bentuk menghindar tersebut seperti menjauhkan diri dari pokok masalah, menunda pokok masalah hingga waktu yang tepat, dan atau menarik diri dari konflik yang mengancam dan merugikan.<sup>111</sup>

Sebagai organisasi, ada cakupan kewenangan yang terbatas yang dimiliki organisasi dalam mengatur dan menangani setiap masalah individu-individu di dalamnya. BBPPKS Regional III

---

<sup>110</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik...*, hlm. 142.

<sup>111</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik...*, hlm. 142.

Yogyakarta menggunakan gaya manajemen konflik menghindar dalam konflik ini karena kewenangan terbatas, tetapi BBPPKS Regional III Yogyakarta juga merespon jika pihak yang berkonflik ingin membagi masalahnya. Seperti yang diutarakan oleh Ibu Pristi sebagai berikut:<sup>112</sup>

“Jika individu tersebut memiliki masalah, membutuhkan solusi dan mau menceritakan masalah yang sedang dihadapi yaa kami akan mendengarkan dan memberikan masuk-masukan. Selain itu, di sini juga menyediakan laboratorium klinis konseling anak dan keluarga yang khusus menangani konsultasi anak dan keluarga jika itu masalah menyangkut anak dan keluarga”

Berdasarkan pemaparan di atas, pihak BBPPKS Regional III Yogyakarta bersikap netral dalam menghadapi konflik di dalam individu sendiri. Karena adanya batasan kewenangan dalam mengatur pribadi masing-masing pegawai BBPPKS Regional III Yogyakarta.

Gaya manajemen konflik menghindar juga diterapkan dalam menghadapi konflik antar pribadi yang bersifat horizontal. Karena konflik ini menyangkut pribadi seseorang dan jangkuan konflik sempit, sehingga kewenangan dimiliki pribadi masing-masing untuk menyelesaikan konfliknya, seperti yang diutarakan ibu Mulyanti sebagai berikut:<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> Wawancara dengan Ibu Pristi, Kepala Bagian Tata Usaha, Yogyakarta: 18 Februari 2019, Pukul 15:05 WIB.

<sup>113</sup> Wawancara dengan Ibu Mulyati, Bidang Penyelenggaraan Diklat dan Kerjasama, Yogyakarta: Tanggal 4 Februari 2019, Pukul 11:00 WIB.

“*kalo* saya ya cara *ngatasin* konflik itu yaaa kita bicarakan bersama, *ngomong* baik-baik jangan *pake* emosi *kalo pake* emosi nanti *malah* menambah konflik lagi dan masalah kecil gak usah dibesar-besarkan jangan sampai ke atasan.”

Jadi dalam hal ini pihak BBPPKS Regional III Yogyakarta memberikan kewenangan masing-masing individu untuk menyelesaikan masalah atau konflik antar pribadi secara mandiri. Begitu juga dengan individu sendiri yang ingin mandiri dalam menyelesaikan masalah atau konflik yang dihadapi.

e. Mengakomodasi (*accomodating*)

Gaya manajemen konflik dengan mengakomodasi adalah tingkat kepuasan rendah dan tingkat kerjasama yang tinggi. Seseorang mengabaikan kepentingan dirinya sendiri dan berupaya memuaskan kepentingan lawan konfliknya.<sup>114</sup>

Gaya manajemen konflik ini digunakan dalam mengelola konflik di BBPPKS Regional III Yogyakarta. Hal ini dalam arti BBPPKS Regional III Yogyakarta tidak memberikan kekuasaan dimiliki satu pihak tertentu tetapi yang dimaksud mengakomodasi di sini adalah individu berupaya memuaskan kepentingan lawan konfliknya karena mengacu lagi pada tujuan yang hendak dicapai dengan menyamakan persepsi. Seperti yang diutarakan oleh Ibu Ana sebagai berikut:<sup>115</sup>

<sup>114</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik...*, hlm. 142.

<sup>115</sup> Wawancara dengan Ibu Ana, Bidang Program dan Evaluasi, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 14:10 WIB.

“Strategi yang saya terapkan untuk mengelola konflik atau meminimalisir konflik ya dengan cara saya meningkatkan komunikasi dengan teman sejawat, atasan. Selanjutnya, saya kroscek lagi benar tidak yang dimaksud seperti itu. Jadi, menyamakan persepsi agar tidak terjadi konflik.”

Berdasarkan pemaparan di atas, gaya manajemen konflik akomodasi dilakukan untuk menjaga stabilitas keharmonisan lingkungan BBPPKS Regional III Yogyakarta. Gaya ini dilakukan dengan cara mencocokkan kembali benar tidaknya yang dimaksud dengan tujuan menyamakan persepsi agar tujuan dan visi misi BBPPKS Regional III Yogyakarta dapat tercapai.

## 2. Hasil-Hasil Gaya Manajemen Konflik di BBPPKS Regional III Yogyakarta

Gaya manajemen konflik yang diterapkan oleh BBPPKS Regional III Yogyakarta akan menjadikan suatu kondisi konflik yang membuat sebuah akibat yang berupa resolusi konflik. Resolusi konflik adalah keluaran-keluaran yang dihasilkan dari diterapkannya gaya manajemen konflik. Keluaran-keluaran manajemen konflik sesuai dengan teori Winardi pada manajemen konflik di BBPPKS Regional III Yogyakarta dengan analisis sebagai berikut:

### a. Konflik „kalah-kalah“

Konflik „kalah-kalah“ terjadi, apabila tidak ada pihak yang terlibat konflik mencapai keinginan yang sebenarnya, dan alasan-alasan mengapa terjadinya konflik tidak mengalami perubahan.<sup>116</sup>

<sup>116</sup> Winardi, *Manajemen Konflik.*, hlm. 20.

Dalam konflik „kalah-kalah“ pihak BBPPKS Regional III Yogyakarta tidak mendapatkan suatu keuntungan atau hal yang konstruktif dari konflik yang ada, atau dapat dikatakan keinginan yang disimpulkan dari konflik yang ada di BBPPKS Regional III Yogyakarta tidak terwujud.

Gaya manajemen konflik berupa menghindar akan menimbulkan sebuah keadaan yang tidak dapat diperkirakan oleh BBPPKS Regional III Yogyakarta, pihak yang terlibat konflik saling menghindar membuat sebuah keadaan dan intensitas konflik tidak dapat dihadapi secara pasti oleh BBPPKS Regional III Yogyakarta. Hal tersebut menjadikan lembaga tidak memperoleh sebuah keuntungan dari konflik yang terjadi, selain itu dari pihak individu yang mengalami konflik pun tidak memperoleh keuntungan karena keinginan yang belum tercapai dalam konflik yang dihadapi dan harus menyelesaikan secara mandiri tanpa adanya pemenuhan kepuasannya dari pihak BBPPKS Regional III Yogyakarta.

Gaya manajemen konflik menghindar diterapkan oleh BBPPKS Regional III Yogyakarta pada konflik di dalam individu sendiri dan konflik antar pribadi yang bersifat horizontal atau sejajar. Bukannya BBPPKS Regional III Yogyakarta tidak ada perhatian dalam hal konflik di dalam individu sendiri atau konflik antar pribadi horizontal ini, tetapi memang adanya batasan

kekuasaan yang membuat lembaga tidak mempunyai wewenang untuk memperhatikan konflik secara nyata. Sehingga BBPPKS Regional III Yogyakarta bersikap netral dan membuat pandangan bahwa konflik yang dialami individu akan terselesaikan.

Dari hasil wawancara dapat dianalisis bahwa gaya manajemen konflik menghindar yang diterapkan oleh salah satu pegawai yang menghasilkan konflik „kalah-kalah“ individu sendiri yang ingin mandiri dalam mengatasi dan menyelesaikan masalah atau konflik yang dihadapi dan tidak ingin membesar-besarkan masalah. Jadi pihak BBPPKS Regional III Yogyakarta memberikan kewenangan masing-masing individu untuk menyelesaikan masalah atau konflik antar pribadi secara mandiri.<sup>117</sup>

b. Konflik „menang-kalah“

Konflik „menang-kalah“ terjadi, apabila salah satu pihak mencapai apa yang diinginkannya dengan mengorbankan keinginan pihak lain. Hal tersebut terjadi karena adanya persaingan, orang yang mencapai kemenangan melalui kekuatan, keterampilan atau unsur kekuasaan.<sup>118</sup>

Di dalam hal ini pihak BBPPKS Regional III Yogyakarta mendapat sebuah pemenuhan keinginan dalam menghadapi

<sup>117</sup> Wawancara dengan Ibu Mulyati, Bidang Penyelenggaraan Diklat dan Kerjasama, Yogyakarta: Tanggal 4 Februari 2019, Pukul 11:00 WIB.

<sup>118</sup> Winardi, *Manajemen Konflik.*, hlm. 21.

konflik, dengan solusi konflik sesuai keinginan dan kebijakan lembaga dan pihak individu atau kelompok mengorbankan keinginan-keinginan terhadap resolusi konflik yang diharapkan dengan patuh kepada solusi konflik yang dirumuskan oleh BBPPKS Regional III Yogyakarta.

Konflik menang kalah dihasilkan oleh Kepala Bidang dengan Kepala Seksi Diklat dengan menerapkan gaya manajemen konflik komando kooperatif atau kompetisi. Konflik ini muncul karena adanya ketidakcocokan dengan paham yang dimaksudkan oleh Kepala Bidang, sehingga Kepala Bidang melakukan tindakan dengan memberi masukan dan teguran kepada Kepala Seksi Diklat. Hal ini membuat Kepala Bidang mendapatkan keinginannya dengan pihak yang terlibat harus menuruti dan mengorbankan keinginannya sesuai rumusan yang sudah dibuat. Seperti yang diutarakan oleh Bapak Heri sebagai berikut:<sup>119</sup>

“Contonya *gini* Diklat 2019 ini kan pesertanya banyak dan persiapan-persiapan terus dilakukan agar target dapat tercapai. Semua itu bekerja dengan cepat kadang kita udah kerja seperti kita rancang sedemikian rupa tetapi dengan Kepala Bidang ternyata yang dimaksud berbeda dengan apa yang kita maksud. Nah di situ saya harus dengan cepat langkah dan keputusan apa yang harus saya ambil”

c. Konflik „menang-menang”

Konflik „menang-menang” diatasi dengan jalan menguntungkan semua pihak yang terlibat konflik yang

---

<sup>119</sup> Wawancara dengan Bapak Heri, Kepala Seksi Diklat, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 11:15 WIB.

bersangkutan. Hasil ini akan didapat dengan menggunakan gaya manajemen konflik kolaborasi.<sup>120</sup>

Keluaran konflik menang-menang dihasilkan dari gaya manajemen konflik kolaborasi. Dalam hal ini, semua pihak yang terlibat konflik merasa keinginannya terpenuhi, pihak BBPPKS Regional III Yogyakarta dan individu-individu merasa terpenuhi dari solusi konflik yang dihasilkan. Gaya manajemen konflik ini, pihak BBPPKS Regional III Yogyakarta bekerja sama terhadap semua pihak, menjalin diskusi dan merumuskan solusi konflik bersama, sehingga keinginan-keinginan pihak yang terlibat konflik dapat terpenuhi keinginannya.

Salah satu wujud kolaborasi yaitu dalam menetapkan sebuah keputusan, terkadang ada pihak yang merasa diuntungkan dan tidak ada pihak yang merasa dirugikan hal ini membuat pihak BBPPKS Regional III Yogyakarta menerapkan gaya manajemen konflik kolaborasi, yaitu dengan berunding bersama atau berdiskusi, bermusyawarah mencari solusi konflik agar semua pihak tidak terbebani dan diuntungkan dari adanya konflik tersebut. Maka dengan gaya manajemen kolaborasi, keluaran konfliknya adalah BBPPKS Regional III Yogyakarta dan pihak individu yang terlibat konflik mencapai sebuah kesepakatan bersama tentang solusi konflik, sehingga berdampak pada

---

<sup>120</sup> Winardi, *Manajemen Konflik.*, hlm. 21.

kehamonisan interaksi sosial dan interaksi kerja dalam BBPPKS Regional III Yogyakarta berjalan sebagaimana mestinya. Seperti yang diutarakan oleh Bapak Heri sebagai berikut:<sup>121</sup>

“Hal utama untuk memecahkan konflik di sini adalah koordinasi, kita saling melakukan koordinasi, kita kumpulkan kemudian ungkapkan permasalahannya dan cari penyelesaiannya serta solusinya bersama-sama karena ini sebuah organisasi jika ada salah satu individu yang jatuh bukan individu itu sendiri tapi organisasi juga ikut jatuh.”

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dianalisis, menunjukkan bahwa konflik yang dihadapi pihak BBPPKS Regional III Yogyakarta diatasi dan menghasilkan sebuah keluaran konflik menang-menang dengan solusi konflik yang saling menguntungkan. Individu-individu BBPPKS Regional III Yogyakarta menyadari bahwa jika ada salah satu individu yang jatuh bukan hanya individu itu sendiri yang jatuh akan tetapi organisasi yang sekian lama telah dibangun akan ikut jatuh juga.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

---

<sup>121</sup> Wawancara dengan Bapak Heri, Kepala Seksi Diklat, Yogyakarta: Tanggal 18 Februari 2019, Pukul 11:15 WIB.