



**Universitas Katolik Parahyangan**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Program Studi Administrasi Publik Program Sarjana**

*Terakreditasi Unggul*

*SK BAN-PT No. 1844/SK/BAN-PT/Ak-PNB/S/V/2023*

**Analisis Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan Dinas**

**Perhubungan Kabupaten Bekasi**

**Skripsi**

Oleh

Farah Nurul Ilmi Farrani

6072001085

**Bandung**

**2024**



**Universitas Katolik Parahyangan**

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

**Program Studi Administrasi Publik Program Sarjana**

*Terakreditasi Unggul*

*SK BAN-PT No. 1844/SK/BAN-PT/Ak-PNB/S/V/2023*

**Analysis of the Effect of Conflict Management on the Performance of Bekasi Regency**

**Transportation Service Employees**

**Skripsi**

Oleh

Farah Nurul Ilmi Farrani

6072001085

**Pembimbing**

Prof. Pius Suratman Kartasasmita

**Bandung**

**2024**

## **PERNYATAANORISINALITAS**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Farah Nurul Ilmi F

NPM : 6072001085

Jurusan/Program Studi : Administrasi Publik

Judul : Analisis Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi.

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihaklain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku. Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

**Bandung, 12 Juni 2024**



**Farah Nurul Ilmi Farrani**

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jurusan Administrasi Publik  
Program Studi Administrasi Publik Program Sarjana



**Tanda Pengesahan Skripsi**

Nama : Farah Nurul Ilmi Farrani  
Nomor Pokok : 6072001085  
Judul : Analisis Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana  
Pada Rabu, 24 Juni 2024  
Dan dinyatakan **LULUS**


**Tim Penguji**  
**Ketua sidang merangkap anggota**  
Kristian Widya Wicaksono, Ph.D

  
: \_\_\_\_\_

**Sekretaris**  
Prof. Pius Suratman Kartasmita,  
Drs., M.Si., Ph.D.

  
: \_\_\_\_\_

**Anggota**  
Hubertus Hasan, Drs., M.Si.

  
: \_\_\_\_\_

Mengesahkan,  
Pj. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Orpha Jane

## **PERNYATAAN ORISINALITAS**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Farah Nurul Ilmi F

NPM : 6072001085

Jurusan/Program Studi : Administrasi Publik

Judul : Analisis Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi.

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihaklain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku. Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

**Bandung, 12 Juni 2024**



**Farah Nurul Ilmi Farrani**

# Analisis Pengaruh Manajemen Konflik menggunakan KOCI (Kilmann Organization Conflict Instrument) terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi

---

## ORIGINALITY REPORT

---

**21** %

SIMILARITY INDEX

**20** %

INTERNET SOURCES

**11** %

PUBLICATIONS

**11** %

STUDENT PAPERS

---

-----

## ABSTRAK

Nama : Farah Nurul Ilmi F

NPM : 6072001085

Judul : Analisis Pengaruh Manajemen terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi

---

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi. Dalam paradigma manajemen modern, konflik tidak lagi dipandang sebagai fenomena yang harus dihindari, melainkan sebagai aspek alami dan tak terelakkan dalam interaksi manusia dan organisasi. Manajemen konflik dalam organisasi sering kali mempengaruhi kinerja pegawai di Indonesia. Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi, ditemukan adanya permasalahan konflik antar pegawai dan antar unit kerja yang berdampak negatif terhadap kinerja organisasi.

Penelitian ini didasarkan pada dua teori utama: teori manajemen konflik yang mengacu pada Kilmann Organization Conflict Instrument (KOI) dan teori kinerja pegawai. Dimensi manajemen konflik yang digunakan dalam penelitian ini mencakup: (1) Kompetisi, (2) Kolaborasi, (3) Kompromi, (4) Menghindar, dan (5) Akomodasi. Sedangkan dimensi kinerja pegawai mencakup: (1) Kuantitas kerja, (2) Kualitas kerja, (3) Ketepatan waktu, (4) Efektivitas, dan (5) Kemandirian. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang diisi oleh pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh gaya manajemen konflik dan faktor-faktor kinerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik kolaboratif dan kompromi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara gaya menghindar dan dominasi berkorelasi negatif dengan kinerja pegawai. Temuan awal menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan sarjana (S1), yang mempengaruhi cara mereka mengelola konflik dan kinerja mereka. Penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa penerapan manajemen konflik yang efektif serta dukungan gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi yang kolaboratif dapat meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi. Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen konflik yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

---

**Kata Kunci** : Manajemen Konflik, Kinerja Pegawai, Kilmann Organization Conflict Instrument,

## **ABSTRACT**

*Name : Farah Nurul Ilmi F*

*NPM : 6072001085*

*Title : Analysis of the Influence of Conflict Management on Employee Performance at the Bekasi Regency Transportation Department*

---

*This research aims to identify the influence of conflict management on employee performance at the Bekasi Regency Transportation Service. In the modern management paradigm, conflict is no longer viewed as a phenomenon that must be avoided but as a natural and inevitable aspect of human and organizational interaction. Conflict management in organizations often affects employee performance in Indonesia. Bekasi Regency Transportation Service, it was found that there were conflict problems between employees and between work units which hurt organizational performance.*

*This research is based on two main theories: conflict management theory which refers to the Kilmann Organization Conflict Instrument (KOCI) and employee performance theory. The conflict management dimensions used in this research include: (1) Competition, (2) Collaboration, (3) Compromise, (4) Avoidance, and (5) Accommodation. Meanwhile, employee performance dimensions include: (1) Quantity of work, (2) Quality of work, (3) Punctuality, (4) Effectiveness, and (5) Independence. This research uses quantitative methods with a survey approach. Data was collected through a questionnaire filled out by employees of the Bekasi Regency Transportation Service. The data analysis technique used is multiple linear regression to determine the influence of conflict management style and performance factors on employee performance.*

*The research results show that collaborative and compromising conflict management styles significantly positively influence employee performance, while avoidance and dominance styles negatively correlate with employee performance. Preliminary findings show that most respondents have a bachelor's degree (S1), which influences how they manage conflict and their performance. This research also identified that the implementation of effective conflict management as well as support for a participative leadership style and a collaborative organizational culture can improve employee performance at the Bekasi Regency Transportation Service. The research conclusion shows that implementing effective conflict management can improve employee performance at the Bekasi Regency Transportation Service by creating a harmonious and productive work environment.*

---

**Keywords:** *Conflict Management, Employee Performance, Kilmann Organization Conflict Instrument, Bekasi Regency Transportation Department.*



## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan Rahmat, taufiq dan hidayah-nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan proposal yang berjudul “Analisis Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi” Penulis proposal ini dibuat sebagai tugas akhir dari segala proses Pendidikan yang peneliti tempuh di Universitas Katolik Parahyangan, hingga nantinya mendapatkan gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik. Dalam proses penyusunan hingga penyelesaian skripsi ini, tentunya tidak terlepas dari segala bantuan, dukungan serta doa dari pihak-pihak lain di lingkungan sekitar peneliti. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah banyak membantu penulis, yaitu:

1. Allah SWT, atas segala nikmat Kesehatan dan kesempatan untuk bisa menyelesaikan tugas akhir ini. Serta Nabi Muhammad SAW sebagai panutan dan tauladan serta ajaran-ajaran yang menjadi pedoman dalam setiap Langkah peneliti.
2. Kedua, orang tua peneliti tercinta yaitu: Bapak Farid Mudjiharto dan Ibu Maryamah Nurani yang selalu memberikan doa tanpa putus, kasih sayang, dukungan serta motivasi yang tidak pernah lelah dan tidak mengharapkan pamrih, serta kakak-kakakku Firdha Nur Fitriani Farrani dan Shafira Nur

Ramadhani Farrani yang selalu memberikan semangat serta dukungan dan nasihat kepada peneliti selama mengerjakan skripsi ini.

3. Bapak Prof. Pius Suratman Kartasasmita, Drs., M.Si, Ph.D, selaku dosen pembimbing skripsi yang senantiasa memberikan motivasi, masukan yang sangat berharga serta bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk membimbing peneliti. Terima kasih juga atas segala dukungan, perhatian, dan kesabaran yang diberikan Bapak sehingga peneliti dapat menuntaskan skripsi ini.
4. Bapak Prof. Tri Basuki Joewono, Ph.D. selaku Rektorat beserta segenap jajaran Rektorat yang telah memimpin dan bertugas di Universitas Katolik Parahyangan.
5. Dr. Orpha Jane selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Kristian Widya Wicaksono, Ph.D selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Jeremia Gom Gom Parulian Simanjutak, S.Sos., M.A.P selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik dan segenap dosen Universitas Katolik Parahyangan khususnya Program Studi Ilmu Administrasi Publik yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan bimbingan kepada penulis selama perkuliahan
6. Ulivia Vinazah, sahabat saya yang selalu membantu peneliti dalam keadaan apapun dan selalu memberi masukan. Memberikan motivasi yang tidak pernah henti untuk menyelesaikan skripsi, dan selalu menemani peneliti selama masa perkuliahan dan masa skripsi hingga sukses bersama.

7. Serta Sahabat - Sahabat kuliah peneliti Vienka Lugina, Barbara Sagita Lorenza, Dinda Rahma, Dheyana Haryanti, Cinta Yensen, Avina Dwitsani, Wanda, Kristin, Tiara Dwi, yang selalu membantu peneliti, memberikan dukungan, memberikan semangat, menghibur peneliti, membantu peneliti dalam kesulitan, dan menemani peneliti saat masa perkuliahan, skripsi, hingga sukses bersama.\
8. Serta Sahabat SMA peneliti Susana Caroline, Kayla Luna, Noviana Ritan, Azriel Zafran, Rahma Tia, Aufilana Rizkina, yang selalu memberikan semangat dan dukungan dan juga menghibur peneliti di saat kesulitan dalam menyelesaikan Skripsi dan selalu menemani peneliti mulai dari SMA hingga sukses bersama.
9. Serta Sahabat - Sahabat SMP peneliti Shalva Ghifari, Adinda Farra, Annisa Andreana, yang selalu memberikan semangat hingga dukungan agar peneliti dapat menyelesaikan perkuliahan dengan tepat waktu, selalu menghibur peneliti dan selalu menemani peneliti mulai dari SMP hingga sukses bersama.
10. Serta teman-teman Ilmu Administrasi Publik Angkatan 2020 yang sama-sama berjuang untuk menyelesaikan skripsi.
11. Serta seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, penulis ucapkan banyak terima kasih yang sedalam-dalamnya atas semua bantuan yang diberikan selama penyelesaian laporan ini.

Sekian ucapan terima kasih dari peneliti untuk seluruh pihak yang telah ikut serta dalam proses penyelesaian penelitian ini. Peneliti sangat menyadari masih banyak kekurangan

dalam penyusunan peneliti ini. Untuk itu, kritik dan saran yang membangun bagi semua pihak yang membutuhkan.

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
BAB I .....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Identifikasi Masalah .....	12
1.3    Rumusan Masalah .....	15
1.4    Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	15
1.4.1    Tujuan Penelitian .....	15
1.4.2    Manfaat Penelitian .....	15
BAB II.....	17
TINJAUAN PUSTAKA .....	17
2.1    Penelitian Terdahulu.....	17
2.2    Manajemen Konflik.....	18
2.1.1    Jenis-Jenis Konflik .....	19
2.1.2    Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Terjadinya Manajemen Konflik .....	21
2.3    Kinerja Karyawan.....	22
2.2.1    Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja. ....	23
2.4    Dimensi Kinerja dan Pengukuran Kinerja.....	27
2.5    Instrumen Penilaian Perilaku Penanganan Konflik.....	30
2.4.1    Kilmann Organizational Conflict Instrument (KOCI) .....	30
2.4.2    Instrument KOCI untuk Menilai Konflik Organisasi .....	34
2.6    Hubungan Antara Manajemen Konflik dengan Kinerja Pegawai .....	35
2.7    Kerangka Berpikir .....	37
BAB III .....	38
METODE PENELITIAN.....	38

3.1	Rancangan Penelitian .....	38
3.2	Desain Penelitian .....	39
3.3	Lokasi dan Waktu .....	40
3.4	Populasi dan Sampel Penelitian .....	40
3.3.1	Populasi Penelitian .....	40
3.3.2	Sampel Penelitian .....	40
3.5	Pengukuran dan Instrumen Penelitian .....	42
3.4.1	Definisi Operasional .....	42
3.4.2	Instrumen Penelitian .....	43
3.4.3	Skala Pengukuran .....	44
3.4.4	Reliabilitas Variabel .....	46
3.4.5	Validitas Data .....	48
3.6	Sumber Data .....	51
3.7	Analisis Data .....	52
3.7.1	Uji Asumsi Klasik .....	53
3.7.2	Uji Normalitas .....	53
3.7.3	Uji Heteroskedastisitas .....	53
3.7.4	Analisis Regresi Sederhana .....	54
3.7.5	Pengujian Hipotesis .....	55
3.7.6	Uji Koefisien Determinasi .....	57
3.7.7	Perangkat Lunak yang Digunakan .....	58
3.8	Oprasional Variabel .....	59
BAB IV .....		63
PROFIL PENELITIAN .....		63
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	63
4.1.1	Visi dan Misi .....	64
4.2.1	Struktur Dinas Perhubungan .....	65
BAB V .....		66

TEMUAN DATA .....	66
5.1 Identitas Responden .....	66
5.1.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	66
5.1.2 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	67
5.1.3 Identitas Responden Berdasarkan Umur.....	68
5.2 Hasil kuisisioner pengujian konsep Kilmann Organizational Conflict Instrument (KOCI) .....	70
5.2.1 Hasil Kuisisioner Pengujian Dimensi Kompetisi ( <i>Competing</i> ).....	70
5.2.2 Hasil Kuisisioner Pengujian Dimensi Akomodasi ( <i>Accommodating</i> ).....	72
5.2.3 Hasil Kuisisioner Pengujian Dimensi Menghindar ( <i>Avoiding</i> ) .....	75
5.2.4 Hasil Kuisisioner Pengujian Dimensi Kolaborasi ( <i>Collaboration</i> ).....	78
5.2.5 Hasil Kuisisioner Pengujian Dimensi Kompromi ( <i>Compromising</i> ).....	81
5.2.6 Rekapitulasi Tanggapan Responden tentang Kinerja Pelayanan .....	84
5.3 Hasil kuisisioner pengujian konsep Kinerja Pegawai .....	86
5.3.1 Hasil Kuisisioner Pengujian Dimensi Kualitas Kerja .....	86
5.3.2 Hasil Kuisisioner Pengujian Dimensi Kuantitas .....	90
5.3.3 Hasil Kuisisioner Pengujian Dimensi Ketepatan Waktu.....	92
5.3.4 Hasil Kuisisioner Pengujian Dimensi Efektivitas .....	95
5.3.5 Hasil Kuisisioner Pengujian Dimensi Kemandirian.....	98
5.3.6 Rekapitulasi Tanggapan Responden tentang Kinerja Karyawan.....	101
5.4 Uji Asumsi Klasik .....	103
5.4.1 Uji normalitas.....	103
5.4.2 Uji Heteroskedastitas .....	107
5.4.3 Uji Linearitas.....	108
5.4.4 Analisis Koefisien Korelasi.....	110
5.4.5 Uji Determinasi .....	112
5.4.6 Analisis Regresi Sederhana.....	113
5.4.7 Uji Hipotesis / Uji t .....	114
5.5 Pembahasan .....	116

BAB VI .....	123
KESIMPULAN DAN REKOMENDASI PENELITIAN .....	123



## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Analisis Maurice tentang Kinerja Individu Internal (personal) Eksternal (environment).....	24
Tabel 2. 2 Skala Pengukuran .....	45
Tabel 2. 3 Kriteria untuk menilai Manajemen Konflik.....	45
Tabel 2. 4 Kriteria untuk menilai Kinerja Karyawan.....	46
Tabel 2. 5 Frequentist Scale Reliability Statistics.....	48
Tabel 2. 6 Hasil Uji Validitas Manajemen Konflik (X).....	49
Tabel 2. 7 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y).....	50
Tabel 2. 8 Oprasional Variabel .....	59
Tabel 5. 1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	66
Tabel 5. 2 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	67
Tabel 5. 3 Identitas Responden Berdasarkan Umur.....	68
Tabel 5. 4 Hasil Responden pada Dimensi Kompetensi.....	70
Tabel 5. 5 Kategori pada Dimensi Kompetensi.....	72
Tabel 5. 6 Hasil Responden pada Dimensi Akomodasi.....	73
Tabel 5. 7 Kategori pada Dimensi Akomodasi .....	75
Tabel 5. 8 Hasil Responden pada Dimensi Menghindar.....	76
Tabel 5. 9 Kategoripada Dimensi Menghindar .....	77
Tabel 5. 10 Hasil Responden pada Dimensi Kolaborasi.....	79
Tabel 5. 11 Kategoripada Dimensi Menghindar. ....	81
Tabel 5. 12 Hasil Responden pada Dimensi Kompromi.....	82
Tabel 5. 13 Kategori pada Dimensi Kompromi .....	84
Tabel 5. 14 Rekapitulasi tanggapan manajemen konflik .....	84
Tabel 5. 15 kategori variabel Manajemen Konflik .....	85
Tabel 5. 16 Hasil Responden pada Dimensi Kualitas Kerja .....	87
Tabel 5. 17 Kategori pada Dimensi Kualitas Kerja .....	89
Tabel 5. 18 Hasil Responden pada Dimensi Kuantitas .....	90
Tabel 5. 19 Kategori pada Dimensi Kuantitas .....	92
Tabel 5. 20 Hasil Responden pada Dimensi Ketepatan Waktu .....	93
Tabel 5. 21 Kategori pada Dimensi Ketepatan Waktu.....	95
Tabel 5. 22 Hasil Responden pada Dimensi Efektivitas .....	95
Tabel 5. 23 Kategori pada Dimensi Efektivitas .....	98
Tabel 5. 24 Hasil Responden pada Dimensi Kemandirian .....	99
Tabel 5. 25 Kategori pada Dimensi Kemandirian.....	100
Tabel 5. 26 Rekapitulasi Tanggapan Tentang Kinerja Karyawan .....	101
Tabel 5. 27 kategori variabel kinerja pelayanan .....	102
Tabel 5. 28 Hasil perhitungan uji normalitas.....	104

Tabel 5. 30 Hasil uji perhitungan uji heteroskedastisitas.....	107
Tabel 5. 31 Hasil perhitungan uji linearitas .....	109
Tabel 5. 32 Hasil uji perhitungan korelasi .....	110
Tabel 5. 33 Derajat Kekuatan Korelasi .....	111
Tabel 5. 34 Hasil perhitungan uji determinasi .....	112
Tabel 5. 35 Hasil uji perhitungan koefisien regresi .....	113
Tabel 5. 36 Hasil uji perhitungan uji t .....	114

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Density Map Visualization.....	10
Gambar 1. 2 Network Map Visualization .....	11
Gambar 2. 1 Thomas-Kilmann Model .....	29
Gambar 2. 2 Model Penelitian .....	37
Gambar 4. 1 Bagan Struktur Organisasi DISHUB.....	65
Gambar 5. 1 Grafik Normalitas.....	106
Gambar 5. 2 Grafik heteroskedastisitas .....	108

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Konflik organisasi merupakan situasi yang sering terjadi di dalam sebuah organisasi dan sulit untuk dihindari. Konflik organisasi dapat didefinisikan sebagai ketidaksesuaian, pertentangan atau perselisihan yang terjadi antara dua orang atau lebih dalam lingkup organisasi karena adanya perbedaan pendapat, visi, misi, tujuan, nilai-nilai, kebutuhan, kepentingan, harapan, sikap, dan perilaku<sup>1</sup>. Konflik organisasi dapat terjadi pada semua jenjang organisasi, mulai dari konflik antar karyawan individu, antar kelompok kerja, antar departemen, bahkan antara manajemen puncak dan karyawan operasional. Konflik organisasi seringkali memiliki konotasi negatif di mata sebagian orang, karena berpotensi menimbulkan dampak buruk seperti mengganggu komunikasi, menurunkan kerjasama dan kekompakan tim, menurunkan semangat dan motivasi kerja, bahkan dapat menurunkan kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Robbins, P. S., & Coulter, M. (2010). Manajemen Konflik Organisasi. The Essential Of Human Resources Management.

<sup>2</sup> Rahim M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. International journal of conflict management.

Namun, para ahli manajemen kontemporer berpendapat bahwa konflik organisasi tidak selalu berdampak negatif. Jika dikelola dengan baik, konflik justru dapat mendorong kompetisi yang sehat antar anggota organisasi untuk meningkatkan kinerja, memunculkan ide dan perspektif baru yang inovatif, memperbaiki ketimpangan sumber daya dan kekuasaan dalam organisasi, serta memperkuat identitas dan kohesivitas kelompok<sup>3</sup>.

Kunci untuk meminimalisir dampak negatif dan mengoptimalkan dampak positif dari konflik organisasi adalah dengan menerapkan manajemen konflik yang efektif. Manajemen konflik dapat didefinisikan sebagai serangkaian tindakan dan strategi yang dilakukan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam konflik organisasi untuk mengendalikan atau menyelesaikan konflik dengan cara yang konstruktif guna mencapai resolusi yang saling menguntungkan<sup>4</sup>. Inti dari manajemen konflik adalah bagaimana konflik organisasi dapat diselesaikan dan dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi, bukan sekedar menekan atau menghilangkannya. Terdapat beragam pendekatan dalam penerapan manajemen konflik organisasi, salah satunya adalah pendekatan Kilmann Organization Conflict Instrument (KOCI) yang dikembangkan oleh Kenneth Thomas dan Ralph Kilmann pada tahun 1977. KOCI mengidentifikasi lima gaya utama dalam manajemen konflik, yaitu gaya kompetisi (bersaing),

---

<sup>3</sup> Deutsch M. (1973). *The resolution of conflict*. Yale University Press.

<sup>4</sup> Ibid<sup>2</sup>

kolaborasi (kerja sama), kompromi, menghindar, dan menyesuaikan diri. Masing-masing gaya memiliki keunggulan dan kelemahan tertentu dalam menyelesaikan konflik organisasi. Pemilihan gaya manajemen konflik yang tepat sangat penting agar konflik dapat diselesaikan secara konstruktif dan berdampak positif bagi organisasi.<sup>5</sup>

Beberapa penelitian empiris telah membuktikan bahwa penerapan gaya manajemen konflik yang berbeda akan memberikan pengaruh yang bervariasi terhadap kinerja individu dan kelompok dalam suatu organisasi. Sebagai contoh, gaya kolaboratif atau kooperatif yang mengedepankan komunikasi terbuka dan saling pengertian untuk mencapai resolusi terbaik bagi semua pihak, terbukti dapat meningkatkan kinerja tim, kepuasan kerja individu, komitmen pada tujuan bersama, dan kreativitas dalam pemecahan masalah.<sup>6</sup> Sebaliknya, gaya kompetitif atau dominasi yang mengedepankan kemenangan salah satu pihak dan bersifat memaksa, cenderung berkorelasi dengan menurunnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, kerja sama tim, dan meningkatnya pergantian karyawan (turnover) karena munculnya ketidakpercayaan dan permusuhan di antara anggota organisasi (Rahim & Buntzman, 1989). Adapun gaya kompromi, jika diterapkan dengan bijak

---

<sup>5</sup> Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior (37th ed., Vol. 2). the "MODE" instrument. Educational and psychological measurement.

<sup>6</sup> De Dreu, C. K., & Van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams (22nd ed., Vol. 3). Journal of organizational behavior.

dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja tim karena mampu menyeimbangkan berbagai kepentingan yang saling bertentangan di tengah keterbatasan waktu dan sumber daya organisasi.<sup>7</sup>

Ozbag dan Ceyhun mengembangkan sebuah model teoritis yang menghubungkan manajemen konflik dengan kinerja organisasi. Mereka menyatakan bahwa manajemen konflik yang efektif, yang mencakup resolusi konflik, negosiasi, dan pengambilan keputusan bersama, dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan motivasi karyawan, kepuasan kerja, dan produktivitas. Model ini didasarkan pada tinjauan literatur yang ekstensif dan mengintegrasikan berbagai perspektif teoritis tentang manajemen konflik dan kinerja organisasi (Ozbag & Ceyhun, 2019). Manajemen konflik yang efektif merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di sebuah organisasi. Cara pihak-pihak yang terlibat konflik dalam menyikapi dan mengelola konflik yang terjadi, akan sangat menentukan apakah konflik tersebut berdampak positif atau negatif bagi kinerja mereka.<sup>8</sup> Oleh karena itu, penerapan manajemen konflik yang tepat sangat diperlukan di setiap organisasi untuk memastikan konflik yang muncul dapat diselesaikan dengan baik dan bermanfaat meningkatkan kinerja, bukan malah memperburuknya.<sup>9</sup> Hal ini juga berlaku di Dinas Perhubungan Kabupaten

---

<sup>7</sup> Kuhn, T., & Poole, M. S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study (26th ed., Vol. 4). *Human Communication Research*.

<sup>8</sup> Ibid<sup>2</sup>

<sup>9</sup> Ibid<sup>7</sup>

Bekasi sebagai instansi penyelenggara layanan publik. Berdasarkan studi pendahuluan di Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi, ditemukan adanya konflik antar pegawai dan antar unit kerja yang berdampak pada menurunnya kinerja organisasi. Konflik terjadi karena perbedaan cara pandang dan kepentingan dalam pelaksanaan tugas. Konflik yang tidak terselesaikan dengan baik berdampak pada hubungan kerja yang kurang harmonis, koordinasi yang kurang baik antar unit, hingga kinerja pelayanan publik yang menurun. Hal ini mengindikasikan lemahnya manajemen konflik di instansi tersebut. Selain itu, survei awal dengan kuesioner Rahim Organizational Conflict Inventory II pada 30 pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi menunjukkan skor rata-rata gaya manajemen konflik berada pada level rendah, khususnya untuk gaya kolaborasi dan kompromi. Sebaliknya skor untuk gaya menghindar dan dominasi cukup tinggi.<sup>10</sup> Hal ini mengindikasikan pegawai cenderung menghindar atau bersikap dominan saat menghadapi konflik, bukan menyelesaikannya secara kooperatif atau kompromi. Perilaku seperti ini berpotensi membuat konflik semakin parah dan berlarut-larut, yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik yang kurang

---

<sup>10</sup> Rahim, M. A., & Buntzman, G. F. (1989). supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction (123rd ed., Vol. 2). The Journal of Psychology.



efektif berpengaruh terhadap menurunnya kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas manajemen konflik di suatu organisasi adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan.<sup>11</sup> Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hasil cenderung kurang efektif dalam pengelolaan konflik karena bersifat otoriter dan kurang memperhatikan dinamika hubungan antar anggota organisasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia/bawahan dan partisipatif terbukti lebih efektif dalam mendukung manajemen konflik yang konstruktif.<sup>12</sup> Pemimpin yang partisipatif mendorong keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan, mendengarkan ide dan aspirasi bawahan, serta membangun hubungan mutual trust dan saling pengertian antar anggota organisasi. Hal ini membantu menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi resolusi konflik yang kooperatif.<sup>13</sup> Oleh karena itu, pimpinan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif untuk mendukung efektivitas manajemen konflik di instansinya.

---

<sup>11</sup> Rahim, M. A. (2011). *Leadership and conflict management* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

<sup>12</sup> Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prestasi Pustaka

<sup>13</sup> Ibid<sup>2</sup>

Selain gaya kepemimpinan, faktor lain yang mempengaruhi efektivitas manajemen konflik adalah budaya organisasi (Rahim, 2011). Budaya organisasi yang didominasi oleh nilai-nilai individualistis, kompetitif, dan menghindari ketidakpastian cenderung kurang mendukung pengelolaan konflik yang kolaboratif. Sebaliknya, budaya organisasi yang mengedepankan kerja sama tim, saling percaya, terbuka terhadap perbedaan, dan berani mengambil risiko terbukti lebih efektif mendorong manajemen konflik yang konstruktif.<sup>14</sup> Oleh karena itu, pimpinan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi perlu mengupayakan perubahan budaya organisasi yang lebih kondusif dengan cara menguatkan nilai-nilai kerja sama tim, saling menghargai perbedaan, keterbukaan, dan keberanian mengambil risiko di kalangan pegawai. Hal ini akan menciptakan lingkungan yang lebih mendukung manajemen konflik yang efektif di organisasi tersebut.

Dalam upaya memperkuat manajemen konflik di Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi, pelatihan manajemen konflik yang efektif bagi para pegawai perlu dilakukan. Pelatihan dapat membekali pegawai dengan pengetahuan dan keterampilan dalam menerapkan berbagai gaya dan strategi manajemen konflik, seperti gaya kolaboratif, kompromi, integrative bargaining, dan manajemen stres untuk mengelola konflik secara

---

<sup>14</sup> Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass

konstruktif.<sup>15</sup> Materi pelatihan juga perlu memasukkan aspek komunikasi efektif, kemampuan berempati, dan keterampilan interpersonal lainnya yang mendukung resolusi konflik. Pelatihan sebaiknya melibatkan semua pegawai di berbagai level, agar tercipta pemahaman yang sama terkait manajemen konflik yang efektif di lingkungan kerja. Penerapan hasil pelatihan perlu dievaluasi secara berkala untuk memastikan pegawai benar-benar menerapkannya dalam pengelolaan konflik sehari-hari di organisasi.

Kemudian konsultan dapat memberikan rekomendasi solusi dan rencana aksi yang tepat untuk meningkatkan efektivitas manajemen konflik di instansi tersebut secara berkelanjutan. Melibatkan konsultan eksternal yang objektif dapat memberikan sudut pandang dan pendekatan baru yang bermanfaat untuk memperkuat manajemen konflik organisasi di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi. Secara keseluruhan, penerapan manajemen konflik yang efektif membutuhkan komitmen dan usaha sungguh-sungguh dari semua anggota organisasi. Dibutuhkan kesadaran bersama untuk mengelola setiap konflik yang muncul dengan pendekatan yang konstruktif demi kepentingan organisasi. Komitmen pimpinan sangat diperlukan untuk memberikan teladan dan memastikan terciptanya iklim organisasi yang kondusif bagi praktik manajemen konflik yang kolaboratif. Jika hal tersebut dilakukan secara konsisten, manajemen konflik yang efektif

---

<sup>15</sup> Ibid<sup>2</sup>

dapat menjadi budaya organisasi yang melekat di Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja para pegawai.

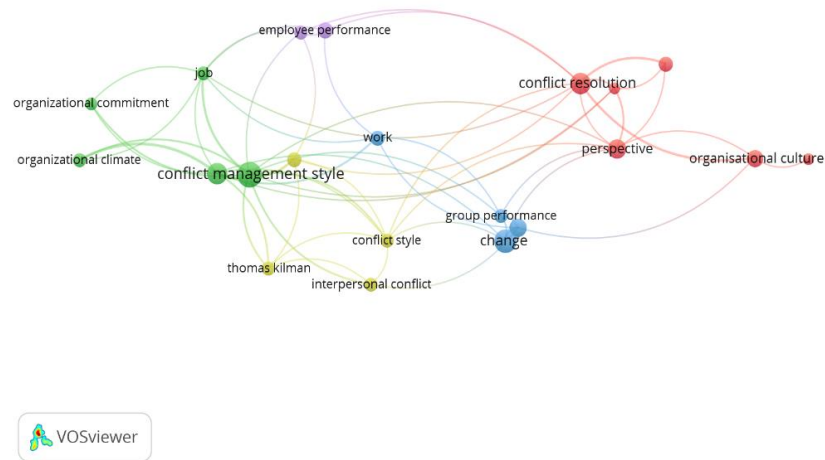
Berdasarkan dari fenomena di atas, maka untuk mencegah kerugian yang mungkin timbul akibat konflik, diperlukan strategi pengelolaan konflik yang efektif. Strategi ini dirancang untuk menghindari kerugian psikologis pada karyawan, menjaga hubungan baik antar rekan kerja, dan mencegah kerugian pada instansi atau organisasi secara keseluruhan. Dengan manajemen konflik yang efektif, hubungan kerja dapat menjadi positif dan bermanfaat serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.<sup>16</sup> Aspek penting dalam mengelola konflik adalah saling ketergantungan antar rekan kerja dalam satu tim. Artinya setiap anggota tim merasakan apa yang dibutuhkan satu sama lain dalam mencapai tujuan Bersama.<sup>17</sup> Menurut Irawati (2007), dalam hal ini Kerjasama dalam tim akan menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Dengan demikian, melalui strategi pengelolaan konflik yang efektif, perusahaan atau lembaga dapat mencegah kerugian yang mungkin timbul akibat konflik. Pengelolaan konflik yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif.

---

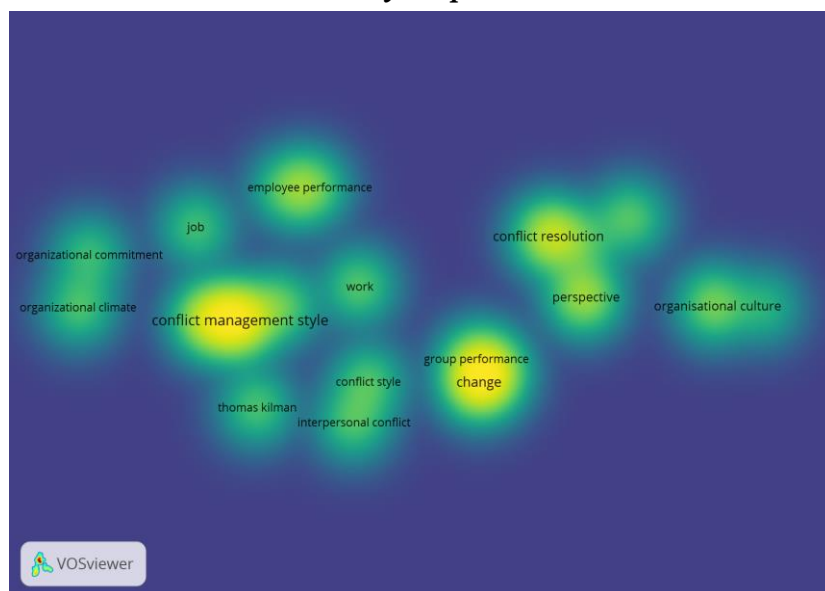
<sup>16</sup> Luthenko, A., & Mayes, B. J. (2018). *Managing Conflict in Organizations* (7th ed.). thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

<sup>17</sup> Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin

Selain itu, penelitian analisis pengaruh manajemen konflik menggunakan pendekatan Kilmann Organization Conflict Instrument (KOCI) dalam menilai kinerja karyawan yang ada di Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi masih jarang dilakukan seperti gambar dibawah ini,



**Gambar 1. 1 Density Map Visualization**



### Gambar 1. 2 Network Map Visualization

Gambar diatas merupakan Density Map Visualization yang membantu menunjukkan kata kunci apa saja yang sering muncul atau sering dibahas oleh peneliti dengan menggunakan saturasi warna. Dimana jika semakin terang warnanya maka semakin sering pula keyword tersebut muncul dan berlaku pula sebaliknya. Terdapat 800 publikasi Administrasi Publik sejak tahun 1976 hingga 2023 yang membahas *Conflict Management Measurement* yang divisualisasikan menggunakan *Density Map Visualization*. Visualisasi ini menggambarkan bahwa term atau kata kunci "*Employee Performance*" memiliki warna terang yang berarti sering diteliti. sedangkan term atau kata kunci "*Conflict Style*" justru memiliki warna yang redup atau jarang diteliti.

Untuk mencapai kinerja yang baik, baik pada tingkat individu maupun tim, penting untuk menerapkan strategi pengelolaan konflik yang dapat mencegah terjadinya kerugian bagi semua pihak terkait. Konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat menyebabkan kerugian psikologis pada karyawan, merusak hubungan antar rekan kerja, dan berdampak negatif pada perusahaan atau lembaga secara keseluruhan. Maka, berdasarkan latar belakang masalah diatas, Dengan demikian, dalam penulisan ini penulis memberi judul penelitian **"Analisis Pengaruh Manajemen Konflik menggunakan KOCI (Kilmann**

## **Organization Conflict Instrument) terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi”**

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Dalam paradigma manajemen modern, konflik tidak lagi dipandang sebagai fenomena yang harus dihindari, melainkan sebagai aspek alami dan tak terelakkan dalam interaksi manusia dan organisasi. (Robbins & Judge, 2019) dalam buku mereka "Organizational Behavior" menegaskan bahwa pandangan tradisional yang menganggap konflik sebagai disfungsional telah digantikan oleh pemahaman bahwa konflik dapat menjadi kekuatan positif dalam kelompok. Dalam artikelnya "Toward a theory of managing organizational conflict" memperkuat argumen ini, menyatakan bahwa konflik adalah proses interaktif yang termanifestasi dalam ketidakcocokan, ketidaksetujuan, atau disonansi di dalam atau antara entitas sosial.<sup>18</sup>

Penelitian ilmiah telah membuktikan bahwa konflik, jika dikelola dengan baik, dapat meningkatkan kreativitas, inovasi, dan kinerja. (De Dreu & Weingart, 2003) dalam meta-analisis mereka di "Journal of Applied Psychology" menemukan bahwa meskipun konflik hubungan (relationship conflict) cenderung mengurangi kepuasan dan kinerja tim, konflik tugas (task conflict) pada level moderat dapat meningkatkan kinerja, terutama dalam

---

<sup>18</sup> Ibid<sup>2</sup>

tugas-tugas non-rutin yang kompleks. (Tjosvold, 2008) dalam "Journal of Organizational Behavior" lebih jauh menyatakan bahwa konflik dapat menjadi pondasi untuk "conflict-positive organization", di mana perbedaan perspektif dimanfaatkan untuk meningkatkan pemahaman, mengembangkan solusi, dan memperkuat hubungan.

Manajemen konflik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Argumen ini diperkuat oleh Teori Konflik Konstruktif yang dikemukakan oleh Morton Deutsch (1973). Deutsch berpendapat bahwa konflik, jika dikelola dengan tepat, dapat menjadi kekuatan positif yang mendorong pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Manajemen konflik yang efektif tidak hanya menyelesaikan perselisihan, tetapi juga menciptakan peluang untuk inovasi, pembelajaran, dan peningkatan kinerja. Ketika konflik dikelola dengan baik, karyawan merasa lebih dihargai dan didengar, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan komitmen mereka terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Deutsch bahwa konflik konstruktif dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan memperkuat hubungan interpersonal. Lebih lanjut, manajemen konflik yang efektif membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan kolaboratif, di mana karyawan merasa aman untuk mengekspresikan ide-ide mereka dan mengambil risiko yang diperhitungkan. Kondisi ini sangat kondusif untuk meningkatkan produktivitas dan kreativitas, yang merupakan komponen penting dari kinerja



karyawan. Dengan demikian, berdasarkan Teori Konflik Konstruktif, dapat diargumentasikan bahwa manajemen konflik yang baik tidak hanya mengurangi dampak negatif dari konflik, tetapi juga mengubahnya menjadi katalis untuk peningkatan kinerja karyawan dan pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi, pemahaman ini sangat relevan. Sebagai instansi pemerintah yang menangani masalah kompleks seperti manajemen lalu lintas, keselamatan transportasi, dan pengembangan infrastruktur, Dishub Kabupaten Bekasi tidak imun terhadap konflik. Perbedaan prioritas antar departemen, tekanan dari berbagai pemangku kepentingan, dan tuntutan untuk efisiensi dalam anggaran publik dapat memicu konflik.

Oleh karena itu, masalah penelitian ini tidak berangkat dari asumsi bahwa konflik di Dishub Kabupaten Bekasi adalah anomali yang harus dihilangkan, melainkan dari pemahaman ilmiah bahwa konflik adalah bagian integral dari dinamika organisasi. Pertanyaannya bukan apakah konflik ada, tetapi bagaimana konflik dikelola dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Dengan menggunakan Kilmann Organization Conflict Instrument (Thomas & Kilmann, 1974), penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya manajemen konflik terhadap kinerja karyawan, dengan harapan temuan ini dapat membantu dalam mengembangkan strategi yang mengubah konflik menjadi katalis untuk peningkatan layanan publik.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah dan batasan masalah maka didapatkan rumusan penelitian “seberapa besar pengaruhnya manajemen konflik terhadap kinerja pegawai dinas perhubungan kabupaten bekasi?”

### **1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya manajemen konflik KOCI (Kompetisi, Kolaborasi, Kompromi, Menghindar, Menyesuaikan Diri) terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategi paling tepat untuk memperkuat penerapan manajemen konflik yang efektif guna meningkatkan kinerja pegawai.

#### **1.4.2 Manfaat Penelitian**

- a.) Memberikan panduan praktis bagi pimpinan dan manajer SDM Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi dalam merancang program pelatihan dan pengembangan keterampilan manajemen konflik yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka dalam mengelola transportasi publik

- b.) Sebagaimana informasi dan masukan untuk menambah pengetahuan bagi karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi
- c.) Memberikan dasar untuk penelitian lebih lanjut tentang manajemen konflik di sektor publik Indonesia, yang dapat membantu dalam pengembangan teori dan praktik manajemen yang lebih baik