

**PENGARUH SUMBER-SUMBER KONFLIK TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DINAS PEKERJAAN UMUM
BINA MARGA MALANG JAWA TIMUR**

Oleh : Maqbula Arochman, SE., M. Ak ¹

ABSTRAK

Hakekat manusia itu sama yaitu dinamis dan punya kebutuhan yang sama pula. Maka selama ada manusia yang dinamis dan memiliki vitalitas besar selama itu pula masih ada persaingan, perjuangan dan konflik. Konflik biasanya terjadi dalam suatu organisasi dan disebabkan oleh beberapa hal antara lain karena perbedaan pendapat, persepsi, interpretasi dan kepentingan individu atau antar kelompok dalam organisasi.

Menurut Gibson (1992) perusahaan terkadang memandang konflik sebagai hal yang negatif dan harus ditingkirkan. Pada kenyataannya konflik yang bersifat positif atau dalam batas tertentu, tidak hanya berguna, tetapi juga diperlukan agar prestasi kerja dapat mencapai optimal. Konflik tersebut akan menjadi tantangan bagi tiap individu dalam organisasi dimana persaingan dilakukan secara sehat.

Variabel dari sumber-sumber konflik yang digunakan dalam penelitian ini adalah saling ketergantungan tugas, diferensiasi horisontal yang tinggi, ketergantungan pada sumber bersama yang langka, dan ketidakpuasan peran .

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesa pertama diterima artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel saling ketergantungan tugas, diferensiasi horisontal yang tinggi, ketergantungan pada sumber bersama yang langka, dan ketidakpuasan peran terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Malang Jawa Timur. Demikian juga hipotesa kedua yang penulis ajukan diterima artinya bahwa diferensiasi horisontal yang tinggi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Malang Jatim.

Kata Kunci : Saling ketergantungan tugas, diferensiasi horisontal yang tinggi, ketergantungan pada sumber bersama yang langka, ketak puasan peran, kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sebagai dampak dari era reformasi, masyarakat menghendaki agar lembaga-lembaga pemerintah dapat mewujudkan good governance. Sebagai efek dari tuntutan tersebut maka faktor-faktor pendukung penciptaan lembaga pemerintah yang bersih dan berwibawa harus dapat dipenuhi. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan menyesuaikan antara hak dan kewajiban pegawai. Pegawai yang mengerti akan hak dan tanggung jawabnya akan dapat meningkatkan kualitas kerjanya. Kualitas kerja ditunjukkan dengan prestasi

¹) Staf Pengajar FE Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

kerja, dimana prestasi kerja yang baik menunjukkan profesionalisme kerja pegawai.

Konflik sebagai salah satu unsur yang mempengaruhi iklim organisasi, banyak terabaikan dalam berorganisasi. Konflik dapat terjadi dimanapun, kapanpun baik di tingkat kelembagaan nasional maupun pada tingkat organisasi yang kecil sekalipun. Organisasi bagaimanapun baiknya tidak akan dapat melepaskan diri dari konflik. Hanya seberapa tinggi tingkat konflik itu terjadi, apakah dalam level dini, menengah atau konflik tinggi. Akibat konflik dapat berpengaruh positif maupun negatif.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Malang Jawa Timur dimana karyawan yang ada pada Dinas Pekerjaan Umum ini mempunyai beragam tugas yang saling berinteraksi dan saling berkaitan, baik secara individu maupun secara kelompok, sehingga sangat potensial menimbulkan konflik

Variabel sumber- sumber konflik yang digunakan dalam penelitian ini adalah saling ketergantungan tugas, diferensiasi horisontal yang tinggi, ketergantungan pada sumber bersama yang langka dan ketakpuasan peran untuk menyelidiki pengaruhnya terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Malang Jawa Timur.

Penelitian ini diharapkan dapat memperkuat penelitian sebelumnya yang berkenaan dengan adanya pengaruh sumber konflik terhadap kinerja dan dapat menambah wawasan ilmu kepada akademisi mengenai sumber konflik dan akibatnya terhadap kinerja. Dan bagi organisasi dengan penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber informasi dalam memecahkan masalah khususnya pada bidang sumber daya manusia terutama dalam mengetahui dampak konflik terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Malang

Rumusan Masalah

1. Apakah konflik yang bersumber dari saling ketergantungan tugas, diferensiasi horisontal yang tinggi, ketergantungan pada sumber bersama yang langka dan ketakpuasan peran secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Malang Jawa Timur.
2. Manakah dari keempat variabel tersebut yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Malang Jawa Timur.

TELAAH PUSTAKA

Konflik

Konflik adalah bagian dari kehidupan berorganisasi yang tidak dapat dihindari. Robbins (dalam Kitner dan Kinicki, 1992) menyatakan bahwa konflik adalah setiap jenis reaksi antagonis dan merupakan sikap oposan bagi pihak lain, disebabkan kehilangan kekuasaan, kelangkaan sumber daya atau posisi sosial serta perbedaan sistem nilai.

Luthans (1980) menyatakan bahwa konflik merupakan suatu kondisi ketidakcocokan antara individu atau antar kelompok dalam mencapai tujuan,

antara lain karena ketidakcocokan nilai dan sasaran masing-masing pihak, sehingga akan mengarah kepada permusuhan dan tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa konflik adalah suatu keadaan ketidakcocokan disebabkan adanya perbedaan pandangan, persepsi dan tujuan antar individu atau antar kelompok, yang kalau tidak diarahkan pada tujuan yang bermanfaat akan menuju pada suatu kondisi yang kurang menguntungkan, dan pada puncaknya akan menimbulkan ketegangan dan permusuhan antar pihak-pihak yang bertikai.

Sumber-Sumber Konflik

Konflik merupakan hal yang lazim dalam organisasi, dimana bermacam-macam kelompok orang satu sama lain mempunyai saling ketergantungan yang tinggi. Apapun sifat suatu organisasi, dan strategi apapun yang diterapkan untuk menangani dan memecahkan konflik tergantung dari pengidentifikasian sumber-sumber konflik.

Menurut Robbins (1994), sumber konflik dalam organisasi dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti :

1. Saling ketergantungan tugas

Saling ketergantungan tugas merujuk pada sejauh mana dua unit dalam sebuah organisasi saling ketergantungan satu sama lain pada bantuan, informasi, kerelaan, atau aktivitas koordinasi lain untuk menyelesaikan tugas masing-masing secara efektif.

2. Ketergantungan pekerjaan satu arah

Prospek bagi terjadinya konflik akan lebih besar jika sebuah unit secara unilateral tergantung pada yang lain. Berlawanan dengan saling ketergantungan pekerjaan satu arah berarti bahwa keseimbangan kekuasaan telah bergeser. Prospek dari konflik pasti lebih tinggi karena individu yang dominan tidak mempunyai dorongan untuk bekerja sama dengan unit yang lain yang berada dibawahnya, sehingga pekerjaan yang ada pada unit yang berada dibawahnya terbengkalai karena tanpa adanya interaksi atau komunikasi dari pihak yang dominan.

3. Diferensiasi horisontal yang tinggi

Semakin besar perbedaan yang terdapat didalam unit, makin besar pula kemungkinan timbulnya konflik. Jika para individu dalam unit-unit tersebut amat didiferensiasi, maka tugas yang dilakukan masing-masing individu yang ditangani anggota cenderung tidak sama. Hal ini, pada gilirannya akan memungkinkan terjadinya konflik diantara para individu didalam unit tersebut, sehubungan dengan perbedaan tugas tersebut.

4. Formalisasi yang rendah

Formalisasi yang rendah akan menyebabkan potensi untuk terjadinya konflik semakin meningkat. Masing-masing anggota didalam unit berlomba-lomba untuk merebut sumber dan dasar kekuasaan. Interaksi didalam unit, karena tidak diatur secara formal, dicirikan oleh negosiasi. Pada jenis suasana demikian, konflik diantara unit-unit akan semakin berkenbang, karena tidak adanya batasan-batasan yang jelas.

5. Ketergantungan pada sumber bersama yang langka

Potensi konflik akan meningkat apabila masing-masing individu tergantung pada sumber daya yang langka seperti ruang gerak fisik, peralatan, dana operasi, alokasi anggaran modal atau jasa-jasa staf yang desentralisasi. Potensi tersebut akan meningkat apabila anggota-anggota unit merasakan bahwa kebutuhan individualnya tidak dapat diperolehnya dari sumber daya yang tersedia.

6. Perbedaan dalam evaluasi dan sistem imbalan

Semakin banyak evaluasi dan imbalan manajemen yang menekankan prestasi setiap individu secara terpisah-pisah, maka semakin banyak pula konfliknya. Konflik garis staf juga berasal dari kriteria evaluasi dan sistem imbalan yang berbeda-beda. Unit-unit staf menghargai perubahan karena ini adalah cara yang paling penting untuk membenarkan eksistensi mereka. Sedangkan bagi unit-unit garis, perubahan itu mempunyai akibat yang tidak diinginkan bagi kegiatan mereka. Dengan adanya evaluasi dan imbalan yang menekankan perbedaan pada masing-masing individu, akan semakin memicu konflik antar pekerja

7. Pengambilan keputusan partisipatif

Dalam proses pengambilan keputusan secara bersama, dimana masing-masing individu diikutsertakan dalam badan pengambilan keputusan, dapat memungkinkan terjadinya konflik. Hal ini terjadi karena belum tentu keputusan yang diambil tersebut sesuai dengan keinginan masing-masing individu, sehingga hal ini akan menimbulkan konflik antara individu yang sependapat dengan individu yang sependapat dengan hasil keputusan tersebut.

8. Keanekaragaman anggota

Makin heterogen anggota, makin kecil kemungkinan mereka bekerja dengan tenang dan bersama-sama. Telah ditemukan dalam berbagai unit kerja bahwa ketaksamaan para individu, seperti latar belakang, nilai-nilai, pendidikan, umur, dan pola-pola sosial akan mengurangi jumlah kerja sama antara masing-masing individu, yang pada akhirnya akan menimbulkan konflik.

9. Ketaksesuaian status

Konflik terstimulasi jika terjadi ketaksesuaian dalam penilaian status atau karena adanya perubahan dalam hierarki status. Misalnya, peningkatan konflik ditemukan jika tingkatan dimana status pribadi, atau bagaimana orang melihat pribadinya sendiri, dan tingkat dari perwakilan dari Dapertemen berbeda dalam urutan tingkatan dimensi status. Dimensi tersebut termasuk panjangnya masa kerja, umur, pendidikan, dan upah

10. Ketakpuasan peran

Ketakpuasan peran dapat berasal dari sejumlah sumber, salah satunya adalah ketakpuasan status. Jika seseorang merasa berhak mendapatkan promosi untuk mencerminkan rekor keberhasilannya, namun hal tersebut tidak terwujud, maka kemungkinan seseorang tersebut akan mengalami konflik dengan peran maupun status yang dimilikinya sekarang.

11. Distorsi komunikasi

Salah satu sumber konflik yang sering dikemukakan adalah bersumber dari gangguan dalam berkomunikasi. Hal ini dapat disebabkan oleh pendidikan, latar belakang dan proses sosialisasi yang dilalui para individu yang berbeda-beda. Konflik ini dapat timbul dari salah pengertian antar individu, salah paham atau tidak lengkapnya informasi.

Kinerja

As'ad (1982) menyatakan, kinerja atau job performance didefinisikan sebagai "kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau *"successful role achievement"* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.

Untuk mengukur kinerja, masalah yang paling penting adalah menentukan kriterianya. Menurut Belows seperti yang dikutip Moh As'ad (1982), syarat kriteria yang baik adalah reliable, realistik, representative dan bisa diprediksi.

Untuk keperluan mengukur kinerja pekerjaan dibagi menjadi dua seperti yang direkomendasikan oleh Meyers (1969), yaitu :

- a. Pekerjaan produksi, dimana secara kuantitatif dapat dibuat standar yang obyektif.
- b. Pekerjaan non produksi, dimana penentuan sukses tidaknya seseorang dapat menjalankan tugas dapat melalui human judgement atau pertimbangan subyektif.

Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan

Banyak orang yang menganggap bahwa secara otomatis dengan adanya konflik berpengaruh terhadapnya rendahnya kinerja individu maupun kelompok dan asumsi seperti itu sering kali tidak benar. Konflik dapat bersifat fungsional maupun disfungsional bagi organisasi. Konflik dapat bersifat disfungsional apabila intensitas konflik antar individu atau karyawan terlalu tinggi maupun terlalu rendah. Ketika tingkat konflik terlalu rendah, maka kinerja akan rendah pula karena kurangnya rangsangan atau dorongan. Orang merasakan lingkungannya terlalu menyenangkan dan nyaman, dan responnya apatis dan terjadi adanya stagnasi. Jika mereka tidak dihadapkan pada tantangan mereka tidak akan mencari cara-cara dan ide-ide baru sehingga organisasi lambat beradaptasi dengan perubahan dari faktor lingkungan ekstern. Disisi lain, ketika tingkat konflik terlalu tinggi, kinerja dapat menjadi rendah yang disebabkan oleh kurangnya koordinasi dan kerjasama. Sedangkan konflik yang optimal terjadi pada kondisi sedang, dimana konflik yang terjadi cukup untuk mencegah terjadinya stagnasi, mendorong terjadinya kreativitas, menimbulkan dorongan untuk melakukan perubahan dan mencari cara terbaik untuk memecahkan masalah. Konflik tersebut akan menjadi tantangan bagi setiap individu dalam organisasi, dimana persaingan tersebut dilakukan secara sehat.

Hipotesa

H1: Konflik yang bersumber dari saling ketergantungan tugas, diferensiasi horizontal yang tinggi, ketergantungan pada sumber bersama yang langka, dan ketidakpuasan peran berpengaruh terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Malang Jawa Timur.

H2: Variabel diferensiasi horizontal yang tinggi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Malang Jawa Timur.

METODA PENELITIAN

Kriteria Responden

Responden dalam penelitian ini diambil dari seluruh populasi sebanyak 50 karyawan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Malang Jawa Timur.

Pengukuran Variabel

Kinerja karyawan adalah proses dan hasil kerja yang dicapai atau kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Saling ketergantungan tugas menunjukkan pada sejauh mana dua unit dalam sebuah organisasi memiliki saling ketergantungan satu sama lain pada bantuan, informasi, kerelaan, atau aktivitas koordinasi lain untuk menyelesaikan tugas masing-masing secara efektif. Diferensiasi horisontal yang tinggi berarti adanya perbedaan tugas atau pekerjaan antara masing-masing individu yang sangat mencolok. Ketergantungan pada sumber bersama yang langka berarti para pekerja berebut untuk menggunakan fasilitas atau peralatan kantor untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian, tanpa adanya fasilitas atau peralatan kantor, maka pekerja tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya. Ketakpuasan peran dapat terjadi karena seseorang merasa tidak cocok atau tidak puas dengan peran yang dilakukannya selama ini, sehingga dalam dirinya sering terjadi konflik dengan peran yang dimilikinya sekarang. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan cara skoring dengan skala Likert 1 – 5 dimana poin 5 menunjukkan jawaban sangat sering dan poin 1 menunjukkan jawaban tidak pernah.

Uji Reliabilitas dan Validitas

Berdasarkan uji reliabilitas dan validitas, kinerja karyawan mempunyai nilai *cronbach alpha* 0,67 dan nilai validitas berkisar 0,46 – 0,74. Saling ketergantungan tugas mempunyai nilai *cronbach alpha* 0,60 dan nilai validitas berkisar 0,83 – 0,85. Diferensiasi horisontal yang tinggi mempunyai nilai *cronbach alpha* 0,80 dan nilai validitas berkisar 0,90 – 0,92. Ketergantungan pada sumber bersama yang langka mempunyai nilai *cronbach alpha* 0,70 dan nilai validitas berkisar 0,81 – 0,87. Ketakpuasan peran mempunyai nilai *cronbach alpha* 0,67 dan nilai validitas berkisar 0,84.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Dari pengolahan data dengan analisis regresi, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 1
Data Kuesioner regresi Linier Berganda

Variabel Bebas	Koefisien Regresi
Saling Ketergantungan Tugas (X1)	-0,460
diferensiasi Horizontal yang tinggi (X2)	-0,680
Ketergantungan pada Sumber Bersama Yang Langka (X3)	-0,275
Ketakpuasan Peran (X4)	-0,490
Konstanta (b0)	33,117

Dari tabel 1 diatas dapat digunakan untuk menyusun model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2 + b_3 \cdot x_3 + b_4 \cdot x_4 + e$$
$$= 33,117 - 0,460 x_1 - 0,680 x_2 - 0,275 x_3 - 0,490 x_4 + e$$

Dari persamaan tersebut dapat diketahui bahwa variabel saling ketergantungan tugas (X_1), diferensiasi horizontal yang tinggi (X_2), ketergantungan pada sumber bersama yang langka (X_3), ketakpuasan peran (X_4), mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Berarti bahwa jika sumber-sumber konflik meningkat maka menyebabkan kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Malang akan menurun.

Pengujian Hipotesa

Dalam penelitian ini telah diajukan 2 hipotesa yang masing-masing akan diuji sebagai berikut :

1. Hipotesa Pertama

Tabel 2
Data pengujian Hipotesa Pertama

Keterangan	Nilai
R^2	0,461
F hitung	9,616
Df ₁	4
Df ₂	45
Sig	0,000

Dari tabel tersebut diatas dapat digunakan untuk membuktikan hipotesa pertama sebagai berikut :

a. Koefisien Determinasi Berganda (R^2) = 0,461

Nilai ini menunjukkan besarnya pengaruh dari variabel saling ketergantungan tugas (X_1), diferensiasi horizontal yang tinggi (X_2), ketergantungan pada sumber yang langka (X_3), ketakpuasan peran (X_4) secara serempak (simultan) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,461 atau 46,1 %

b. Pada $df_1 = 4$, $df_2 = 45$ dan $\alpha = 5\%$ maka dapat diperoleh nilai F tabel sebesar 2,58. Dari perhitungan diatas maka dapat diketahui bahwa F hitung (9,616) = F tabel 2,58 yang berarti hipotesa yang penulis ajukan diterima. Hal ini didukung pula dengan probabilitas kesalahan meramal (signifikan) sebesar 0,000 yang jauh lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05.

Dari pengujian diatas maka dapat disimpulkan bahwa saling ketergantungan tugas, diferensiasi horizontal yang tinggi, ketergantungan pada sumber bersama yang langka, ketakpuasan peran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Malang Jawa Timur.

2. Hipotesa Kedua

Dari keempat variabel tersebut, variabel diferensiasi horizontal yang tinggi merupakan variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Malang Jawa Timur.

Tabel 3
Data pengujian Hipotesa Kedua

Variabel Bebas	T hitung	Sig	Parsial
Saling Ketergantungan Tugas (X1)	-2,249	-2,249	-0,246
diferensiasi Horizontal yang tinggi (X2)	-3,222	-3,222	-0,353
Ketergantungan pada Sumber Bersama Yang Langka (X3)	-1,444	-1,444	-0,158
Ketakpuasan Peran (X4)	-2,079	-2,079	-0,228

Dari tabel diatas dapat digunakan untuk pengujian hipotesa kedua sebagai berikut :

a. Dari nilai koefisien Determinasi Parsial diatas, didapat bahwa variable diferensiasi horizontal yang tinggi merupakan variable yang mempunyai pengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Malang Jawa Timur. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai r parsialnya (-0,353) yang merupakan nilai terbesar dibandingkan variable lainnya dengan taraf signifikansi sebesar 0,002 dimana nilainya kurang dari 5%, yang berarti hipotesa kedua yang penulis ajukan diterima.

b. Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 3 dapat dilihat bahwa sumber konflik berupa saling ketergantungan tugas mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berarti jika sumber konflik berupa saling ketergantungan tugas tinggi (skor 5), maka kinerja karyawan rendah (skor 1). Hal tersebut dikarenakan dalam melaksanakan tugas merujuk pada sejauh mana dua unit dalam sebuah organisasi saling ketergantungan satu sama lain pada bantuan, informasi, kerelaan, atau aktivitas koordinasi lain untuk menyelesaikan tugas masing-masing secara efektif (Robbins -1994).

Sumber konflik yang berupa diferensiasi horisontal yang tinggi juga mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan jika para individu dalam organisasi tersebut didiferensiasi maka semakin besar perbedaan yang terdapat didalam unit, makin besar pula kemungkinan timbulnya konflik. Jika para individu dalam unit-unit tersebut amat didiferensiasi, maka tugas yang dilakukan masing-masing individu yang ditangani anggota cenderung tidak sama. Hal ini, pada gilirannya akan memungkinkan terjadinya konflik diantara para individu didalam unit tersebut, sehubungan dengan perbedaan tugas tersebut (Robbins -1994).

Sumber konflik yang berupa ketergantungan pada sumber bersama yang langkah tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa seberapa kondisi yang berupa ketergantungan pada sumber bersama yang langkah tidak dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam mengukur kinerja karyawan. Hal ini dapat terjadi karena fasilitas kerja pada Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Malang sudah tersedia dan terkadang karyawan juga melakukan

dinas luar, jadi terbatas atau tidaknya fasilitas kantor tidak akan menimbulkan konflik, sehingga tidak mempengaruhi kinerja mereka.

Dan pada sumber konflik yang berupa ketidakpuasan peran mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan . Hal ini disebabkan jika seseorang merasa berhak mendapatkan promosi untuk mencerminkan rekor keberhasilannya, namun hal tersebut tidak terwujud, maka kemungkinan seseorang tersebut akan mengalami konflik dengan peran maupun status yang dimilikinya sekarang, maka akan berpengaruh pada kinerja karyawan (Robbins -1994)

SARAN

Dengan didasari hasil penelitian ini dan pembahasan maka dibawah ini diajukan beberapa saran :

1. Pihak manajemen kantor Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Malang Jawa Timur diharapkan selalu memonitor konflik-konflik yang berkembang pada karyawan dengan mengurangi terjadinya perbedaan-perbedaan yang dapat menimbulkan konflik. Disinilah dibutuhkan peranan dan kearifan pimpinan untuk dapat menyelesaikan konflik yang terjadi dengan formula yang tepat, sehingga dapat mengarahkan akibat konflik kearah positif yang mendukung pencapaian tujuan dinas.
2. Diadakan dialog untuk membahas permasalahan yang menyangkut hubungan antara individu atau karyawan dengan selalu memperhatikan perasaan masing-masing hingga dapat dilakukan pemecahan atau menemukan solusi yang tepat.
3. Dinas Pekerjaan umum perlu merancang sistem penilaian kinerja tersendiri yang sesuai dengan keberadaan dimana karyawan dapat dilibatkan secara aktif didalamnya. Keterlibatan karyawan ini dapat diwujudkan dalam sebuah diskusi antara karyawan dengan atasan langsung guna membahas hal-hal yang terkait dengan kinerja seperti sejauh mana kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi dinas dan apa yang diperlukan karyawan untuk meningkatkan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

As'ad, Moch. 1986. Psikologi Industri. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Liberty.
Gibson, J.L. et.al., 1992, *Organization, Behaviour, Structure and Processes*, Eight Edition, Texas, Business Publications.Inc.

Luthan s, Food. 1985. *Organization Behaviour*. Singapore: Mc. Graw –Hill.
Myers, David G. 1989. *Psychology*. Second Edition. New York : Worth
Robin, Stephan P. 1988, *Essential of Organizational Behaviour*. Second Edition.
New Jersey : Prentice Hall Int. Inc.

-----, 1994. *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*. Edisi 3.
Jakarta: Arcan