

## NETRALITAS PNS DALAM PILKADA DAN KONFLIK ORGANISASI

Oleh: Suhadi

### A. PENDAHULUAN

#### 1. Latar Belakang

Bukan rahasia lagi bahwa banyak ditemukan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia menjadi Tim Sukses salah satu pasangan calon kepala daerah dalam pemilihan kepala daerah. Ketua Bawaslu RI, Nasrullah menjelaskan bahwa menjelang pelaksanaan pemilihan kepala daerah (Pilkada) serentak 9 Desember 2015 mendatang, Badan Pengawas Pemilu (Bawaslu) RI menemukan adanya praktik-praktik kotor pegawai negeri sipil (PNS) di sejumlah daerah. Praktek kotor itu berupa ketidaknetralan dan pengerahan sumber daya keuangan guna memenangkan pasangan tertentu. Bahkan, di beberapa daerah yang di datangi langsung Bawaslu, ada PNS yang mengakui sudah diiming-imingi jabatan. Menurut beliau, sudah ada kabinet bayangan di proses pencalonan, siapa yang akan jadi sekda, siapa yang akan jadi kepala dinas dan lainnya (berita9.net).

Salah seorang Pimpinan Bawaslu RI, Endang Wihdaningtyas, menyatakan bahwa pelaksanaan Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada) kerap dimanfaatkan oleh segelintir orang dengan melibatkan pegawai negeri sipil (PNS). Walaupun dilarang oleh peraturan manapun, fenomena tersebut sulit dihilangkan dan bahkan cenderung semakin parah. selanjutnya beliau juga menyatakan bahwa banyak PNS yang mengungkapkan netralitas sangat sulit diterapkan, karena apabila mereka tidak mendukung salah satu pasangan calon dalam Pilkada, maka karirnya sebagai PNS juga akan mandeg. Artinya, banyak dari mereka bersikap tidak netral karena “keterpaksaan” (bawaslu.go.id).

Larangan PNS berpolitik praktis sangat jelas tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin PNS dan Undang- Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pelanggar dapat dikenai sanksi teguran hingga pemecatan. Tetapi, menurut Indra J Piliang, masih ada celah yang bisa diakali, PNS banyak masuk sebagai tim relawan. Mereka tidak terdaftar ke Bawaslu, tetapi kerja-

kerja mereka adalah kerja tim sukses, seperti mendistribusi atribut kampanye dan mengerahkan massa. Selain keinginan sendiri untuk menjadi tim sukses, banyak juga PNS yang diintimidasi agar berpihak kepada calon tertentu. Di daerah petahana yang kembali mencalonkan diri, posisi PNS dilematis. PNS yang tak membantu kerap mendapat ancaman. Apabila petahana menang, mereka akan dimutasi (otda.kemendagri.go.id).

Berdasarkan penjelasan tersebut dan fenomena yang muncul selama ini, dapat dijelaskan, yaitu:

*Pertama*, PNS yang secara terang-terangan alias buka dada menyatakan diri sebagai tim sukses calon, meskipun secara legal formal mereka tidak tercantun dalam barisan tim sukses yang ditunjuk calon. Tipe ini adalah mereka yang biasanya memiliki keterikatan keluarga atau asal daerah dengan calon dan memiliki ambisi atas suatu jabatan atau posisi penting dalam pemerintahan.

*Kedua*, PNS yang secara diam-diam atau malu-malu atau takut akan hukuman disiplin. Tipe ini bergerak secara tertutup, misal dengan mengarahkan bawahannya untuk mendukung calon (jika punya jabatan) dan dengan melakukan *image branded* kepada rekan kerja atau orang-orang di sekitar mereka.

*Ketiga*, PNS simpatisan. Tipe ini adalah mereka yang benar-benar memahami karakter, kepribadian, latar belakang dan kualitas calon. Tipe ini biasanya tidak melakukan gerakan-gerakan yang mengarahkan masa untuk mendukung calon, gerakan mereka hanya sebatas memberikan gambaran nyata, baik mengenai satu calon ataupun seluruh calon yang tampil dalam pemilihan.

Badan Kepegawaian Negara (2010) dalam pembekalan CPNS BKKBN menjelaskan dampak dari perilaku PNS yang tidak lagi menjunjung asas netralitas PNS dalam pemilihan umum dan daerah yaitu peran dan fungsi PNS sebagai alat pemersatu, pelayan, penyelenggara pemerintahan tidak berjalan, diskriminasi pelayanan, pengkotak-kotakan PNS, Konflik kepentingan dan tidak profesional lagi. Dampak ini tentu saja akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

## 2. Identifikasi Masalah

Permasalahan netralitas PNS dalam pemilihan kepala daerah juga terjadi di Kabupaten Musi Rawas. Menurut Asisten Bidang Pemerintahan Kabupaten Musi Rawas, Ali Sadikin, bahwa diduga banyak PNS terlibat menjadi tim sukses para calon bupati. Selanjutnya juga dijelaskan bahwa pada tahun-tahun sebelumnya bupati membentuk tim pengawasan bagi PNS menjelang pelaksanaan Pilkada. Setiap tim akan ditempatkan di setiap daerah untuk mengawasi dan mengkoordinir apabila ada PNS yang ikut serta memenangkan salah satu calon kepala daerah (sumatera.bisnis.com, 2015).

Upaya yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Musi Rawas adalah upaya mencegah keterlibatan PNS dalam politik praktis, tetapi pada kenyataannya upaya ini masih belum efektif karena sampai saat ini belum ditemukan adanya pemberian sanksi atau hukuman terhadap PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Musi Rawas berkaitan dengan pelanggaran tersebut. Netralitas PNS di Kabupaten Musi Rawas masih menjadi permasalahan besar dan harus segera dicarikan solusinya, jika tidak akan memberikan dampak negatif terhadap kinerja SKPD di Kabupaten Musi Rawas.

## 3. Batasan Penulisan

Masalah penulisan dibatasi pada konflik-konflik yang muncul akibat dari ketidaknetralan PNS dalam penyelenggaraan pemilihan kepala daerah dan upaya-upaya mengatasi konflik yang muncul.

## 4. Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan adalah untuk mendiskusikan konflik dalam organisasi akibat dari ketidaknetralan PNS dalam penyelenggaraan pemilihan kepala daerah, khususnya Kabupaten Musi Rawas.

## B. KAJIAN PUSTAKA

### 1. Netralitas Pegawai Negeri Sipil dalam Penyelenggaraan Pemilihan Kepala Daerah

Netralitas PNS Indonesia pada dasarnya secara tegas disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dalam peraturan ini, khususnya pasal 3, ditegaskan adanya larangan bagi PNS untuk terlibat dalam politik praktis. Larangan terlibat dalam politik praktis adalah memberikan dukungan kepada salah satu partai, calon presiden, calon kepala daerah maupun calon legislatif. Ketentuan tersebut dijelaskan pada pasal 4 berikut:

- a. Bahwa memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dengan cara (a) ikut serta sebagai pelaksana kampanye; (b) menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut PNS; (c) sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan PNS lain; dan/atau (d) sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas negara.
- b. Bahwa memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden dengan cara (a) membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau (b) mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat.
- c. Bahwa memberikan dukungan kepada calon anggota Dewan Perwakilan Daerah atau calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah dengan cara memberikan surat dukungan disertai foto kopi Kartu Tanda Penduduk atau Surat Keterangan Tanda Penduduk sesuai peraturan perundangundangan.
- d. Bahwa memberikan dukungan kepada calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, dengan cara (a) terlibat dalam kegiatan kampanye untuk mendukung calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah; (b) menggunakan fasilitas yang terkait dengan jabatan dalam kegiatan kampanye; (c) membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau (d) mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat.

Pelanggaran atas larangan tersebut dapat diberikan hukuman yang terdiri atas beberapa jenis hukuman, yaitu hukuman disiplin ringan terdiri dari (a) teguran lisan; (b) teguran tertulis dan (c) Pernyataan tidak puas secara tertulis. Jenis hukuman disiplin

sedang terdiri dari (a) penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 tahun; (b) penundaan kenaikan pangkat selama 1 tahun dan (c) penurunan pangkat selama 1 tahun. Jenis hukuman disiplin berat terdiri dari (a) penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 tahun; (b) pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah; (c) pembebasan dari jabatan; (d) pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS dan (e) pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

## 2. Pengertian Konflik.

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Konflik juga dapat diartikan sebagai hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki tujuan atau kepentingan yang berbeda. Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Menurut Gibson (1977:347) hubungan selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak bekerja sama satu sama lain.

## 3. Jenis-jenis Konflik

Menurut James Stoner dan Wankel dalam Wirawan (2010: 22) dikenal ada lima jenis konflik yaitu:

### a. Konflik Intrapersonal

Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus.

### b. Konflik Interpersonal

Konflik Interpersonal adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain. Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi. Karena

konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bisa tidak akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.

c. Konflik antar individu-individu dan kelompokkelompok

Hal ini seringkali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa seseorang individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai normanorma produktivitas kelompok dimana ia berada.

d. Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama

Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasiorganisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja – manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.

e. Konflik antara organisasi

Contohnya seperti di bidang ekonomi dimana Amerika Serikat dan negara-negara lain dianggap sebagai bentuk konflik, dan konflik ini biasanya disebut dengan persaingan. Konflik ini berdasarkan pengalaman ternyata telah menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi baru dan servis baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien.

**4. Proses Terciptanya Konflik**

Tahapan terjadinya konflik dapat dilihat pada gambar berikut:

Tahap I	Tahap II	Tahap III	Tahap IV	Tahap V
Potensi Oposisi/ Ketidakcocokan	Kognisi dan Personalisasi	Maksud	Prilaku	Hasil
Kondisi Anteseden - Komunikasi - Struktur - Variabel pribadi	Konflik yg dipersepsikan  Konflik yg dirasakan	Penanganan konflik - Bersaing - Kerjasama - Berkompromi - Menghindar - Mengakomodasi	Konflik terbuka - Prilaku pihak lain  - Reaksi orang lain	Kinerja kelompok meningkat  Kinerja kelompok menurun

**Tahap I: Potensi Oposisi** (Stephen P. Robbins, 1974)

Maksudnya pada tahap ini kondisi/syarat tertentu berpotensi menciptakan kesempatan untuk kemunculan konflik, meskipun tidak selalu langsung mengarah ke terjadinya konflik. Kondisi yang dipandang sebagai penyebab atau sumber potensi konflik adalah (a) komunikasi yaitu adanya pertukaran informasi yang tidak cukup; adanya kebisingan dalam saluran komunikasi atau kesulitan *semantic* (maksudnya timbul sebagai akibat adanya perbedaan pelatihan, persepsi selektif atau adanya informasi yang tidak memadai mengenai orang lain) yang merupakan penghalang terhadap komunikasi dan berpotensi menimbulkan konflik, (b) struktur, yang termasuk dalam konteks ini adalah mencakup (1) besarnya ukuran dan derajat spesialisasi dalam tugas yang diberikan kepada masing-masing bagian atau anggota kelompok, (2) sasaran yang berlainan antar kelompok-kelompok yang ada dalam organisasi/ organisasi, (3) gaya kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin/manajer yang sedang berkuasa, (4) system imbalan/kompensasi yang diberikan dan (5) besarnya derajat ketergantungan antar kelompok/bagian dalam organisasi, (c) Pribadi, yaitu factor-faktor yang mempengaruhi pribadi, seperti system nilai individu yang dianut oleh masing-masing orang; atau karakteristik kepribadian seseorang.

**Tahap II: Kognisi dan Personalisasi**

Pada tahap ini semua kondisi yang ada pada tahap I itu akan didefinisikan, potensi yang memunculkan konflik, oleh pihak-pihak yang saling terkait, akan dirasakan dan dipersepsikan (R.L.Pinkley, 1990). Pada tahap ini emosi memainkan peranan utama dalam membentuk persepsi.

**Tahap III: Maksud/Niat**

Pada tahap ini seseorang harus mengetahui atau paling tidak memikirkan maksud orang lain, agar dapat mengetahui cara menanggapi perilaku orang lain tersebut. Seringnya konflik terjadi karena satu pihak menafsirkan maksud yang keliru dari pihak lain. Disamping itu terdapat banyak kontradiksi antara maksud dan perilaku yang ditampilkan, sehingga perilaku tidak selalu mencerminkan dengan tepat maksud seseorang (K.W.Thomas, 1992).

**Tahap IV: Prilaku**

Pada tahap ini konflik sudah tampak nyata, karena pada tahap ini mencakup pernyataan; tindakan dan reaksi yang dibuat oleh pihak-pihak yang sedang berkonflik. Prilaku konflik yang dimaksud dapat digambarkan mulai dari yang paling halus (tidak langsung dan masih terkendali) sampai pada prilaku yang keras/kasar (Thomas, 1992) yaitu sebagai berikut (a) Ketidak sepakatan atau kesalah pahaman (belum terjadi konflik), (b) pernyataan atau tantangan secara terang-terangan terhadap pihak lain yang tidak sepaham, (c) melakukan serangan verbal yang tegas, (d) melakukan ancaman dan ultimatum, (e) melakukan serangan fisik yang agresif dan (e) melakukan upaya terang-terangan untuk menghancurkan pihak lain (permusuhan).

**Tahap V: Hasil (Thomas, 1992)**

Pada tahap akhir dari proses terjadinya konflik ini akan menunjukkan hasil dari jalinan aksi-reaksi antar pihak-pihak yang berinteraksi, yaitu menghasilkan konsekwensi terjadinya konflik yang berupa: konflik fungsional atau konflik disfungsional.

**5. Dampak Konflik terhadap Organisasi**

Konflik yang muncul dan terjadi dalam suatu organisasi/organisasi yang disebabkan oleh faktor apapun, memiliki konsekuensi atau akibat bagi seluruh elemen organisasi tersebut. Sebagai sebuah sebab, maka konflik juga dapat membawa akibat positif dan negatif.

- a. Akibat Positif, yaitu (1) organisasi memiliki dinamika dan jalinan yang akrab satu sama lain karena adanya interaksi yang intensif antar sesama anggota organisasi baik yang terlibat langsung dengan konflik maupun yang lain. Konflik antar individu atau antar kelompok yang diselesaikan dengan damai dan adil akan membawa keharmonisan dan kebersamaan yang saling menguatkan, (2) orang-orang yang pernah berkonflik memahami akan dampak yang diakibatkan oleh konflik yang dilakukan, sehingga pengalaman masa lalu dapat dijadikan sebagai pelajaran berharga dalam bekerja. Jika harus terjadi konflik serupa, maka satu sama lain akan saling berusaha memahami dan menyelaraskan dengan lingkungan di mana berada, (3) konflik yang muncul akibat ketidakpuasan atas diberlakukannya



peraturan tentang upah/gaji dan jenis kesejahteraan lainnya yang sebelumnya ditentang, boleh jadi oleh pihak manajemen pemberlakuannya ditunda atau dibatalkan, (4) konflik yang timbul tetapi bisa diredam dan dikelola secara baik dapat melahirkan kritik-kritik membangun, cerdas, kreatif, dan inovatif demi kebaikan organisasi secara keseluruhan baik jangka pendek maupun jangka panjang, (5) anggota organisasi yang tidak terlibat secara langsung dalam suatu konflik, dapat mengambil hikmah dan bisa belajar bagaimana menghadapi perbedaan sifat, sikap, dan perilaku orang lain di tempat kerja.

- b. Akibat Negatif, yaitu (1) komunikasi organisasi terhambat, (2) kerjasama yang sudah dan akan terjalin antar individu dalam organisasi menjadi terhalang/terhambat, (3) aktivitas produksi dan distribusi menjadi terganggu, bahkan sangat mungkin dapat mengakibatkan turunnya produktivitas organisasi, (4) masing-masing pihak yang berkonflik sangat rentan tersulut adanya situasi atau hal lain yang memancing kedua belah pihak untuk berkonflik lagi, (5) bekerja dalam situasi yang sedang ada konflik menyebabkan orang yang tidak ikut berkonflikpun ikut merasakan dampaknya seperti situasi kerja yang tidak kondusif, antar pegawai/karyawan muncul saling mencurigai, salah paham, dan penuh intrik yang mengganggu hubungan antar individu, (6) individu yang sedang berkonflik merasa cemas, stres, apatis, dan frustrasi terhadap situasi yang sedang dihadapi. Bekerja dalam situasi dan kondisi psikologis seseorang seperti ini tentunya dapat menyebabkan menurunnya etos kerja yang akhirnya merugikan produktivitas organisasi/organisasi secara luas, (7) akibat terburuk bagi orang-orang yang sedang berkonflik dalam suatu organisasi adalah stres yang berkepanjangan hingga menarik diri dari pergaulan dan mangkir dari pekerjaan. Akibat akumulasi dari kondisi ini adalah yang bersangkutan berhenti atau diberhentikan dari pekerjaan karena seringnya mangkir dari pekerjaan sehingga dapat merugikan organisasi (Kozan, 2002).

## C. PEMBAHASAN

### 1. Proses Terciptanya Konflik dalam Organisasi

#### *Potensi Oposisi, Kognisi dan Personalisasi*

Sistem karir dan jabatan PNS di daerah sangat ditentukan oleh kekuatan politik yang terwakili melalui sosok kepala daerah. Sebagian besar PNS di daerah meyakini sistem non formal ini. Hal ini menimbulkan persepsi dalam sebagian besar PNS bahwa kedekatan dengan kekuasaan akan memperlancar dan mempermudah karier dan jabatan mereka dalam struktur pemerintahan daerah. Persepsi sebagian besar PNS ini merupakan potensi awal timbulnya konflik.

Persepsi menurut Robbins (2013) adalah *“a process by which individuals organize and interpret their sensory impressions in order to give meaning to their environment. However, what we perceive can be substantially different from objective reality”*. Persepsi adalah proses dimana individu mengorganisir dan menafsirkan kesan yang diterima panca indera dengan tujuan untuk lebih memberikan makna kepada lingkungan mereka. Tetapi, apa yang kita persepsikan bisa saja secara substansial berbeda dari kenyataan obyek yang sebenarnya.

Pertanyaannya, mengapa persepsi ini menjadi penting dalam menentukan kondisi atau syarat terjadinya konflik? Selanjutnya Robbins (2013: 168) menjelaskan *“Because people’s behavior is based on their perception of what reality is, not on reality itself”*. Perilaku manusia didasarkan pada apa yang mereka persepsikan, bukan pada kenyataan itu sendiri. Tetapi, apakah semua hal dipersepsi oleh manusia? Tidak. Menurut Robbins, manusia hanya mempersepsi hal, peristiwa, obyek dan lainnya yang menarik sensor manusia karena manusia memiliki keterbatasan. Artinya manusia hanya mempersepsi hal-hal yang menurut mereka menarik dan memiliki keterkaitan erat dengan diri mereka.

Persepsi sebagian besar PNS bahwa kekuasaan merupakan salah satu jalan dalam pencapaian karier dan atau jabatan dalam struktur pemerintah menyebabkan sebagian besar PNS menilai bahwa untuk dekat dengan kekuasaan haruslah mengerti politik,

karena politik adalah kendaraan utama menuju kekuasaan. Dampaknya adalah, munculnya dukung mendukung calon yang diusung partai politik, dengan alasan perolehan dan kelanggengan karier dan jabatan dalam struktur pemerintahan atau dengan alasan kedekatan hubungan, baik hubungan kolegal, darah dan kedaerahan, inipun juga ditujukan untuk perolehan ataupun kelanggengan karier dan jabatan dalam struktur pemerintahan. Yang perlu menjadi catatan penting, menurut Pinkley, Pada tahap ini emosi memainkan peranan utama dalam membentuk persepsi.

### **Niat dan Perilaku**

Karena proses pemilihan kepala daerah diikuti lebih dari satu orang calon, dampaknya adalah terjadinya pengkotakan PNS yang memberikan dukungan kepada calon. Pada tahap ini, menurut Thomas (1992), seseorang harus mengetahui atau paling tidak memikirkan maksud orang lain, agar dapat mengetahui cara menanggapi perilaku orang lain tersebut. Seringnya konflik terjadi karena satu pihak menafsirkan maksud yang keliru dari pihak lain. Dari konsep ini, penafsiran atau persepsi PNS terhadap keberadaan calon yang berbeda mulai menimbulkan konflik yang dibawa sampai pada ranah kerja atau unit kerja terkecil dalam organisasi pemerintahan, dan yang menjadikan situasi semakin kompleks adalah kepala kantor, dinas, unit pemerintahan daerah juga tidak dapat terhindar dari kepentingan-kepentingan kekuasaan yang diperebutkan dalam pemilihan kepala daerah. Konflik yang terjadi ini pada kenyataannya berdampak pada perilaku. Perilaku konflik yang dimaksud dapat digambarkan mulai dari yang paling halus (tidak langsung dan masih terkendali) sampai pada perilaku yang keras/kasar (Thomas,1992), yaitu sebagai berikut (a) Ketidak sepakatan atau kesalah pahaman (belum terjadi konflik), (b) pernyataan atau tantangan secara terang-terangan terhadap pihak lain yang tidak sepaham, (c) melakukan serangan verbal yang tegas, (d) melakukan ancaman dan ultimatum, (e) melakukan serangan fisik yang agresif dan (e) melakukan upaya terang-terangan untuk menghancurkan pihak lain (permusuhan).

## **2. Jenis Konflik yang Muncul**

Pada tahap akhir dari proses terjadinya konflik ini akan menunjukkan hasil dari jalinan aksi-reaksi antar pihak-pihak yang berinteraksi, yaitu menghasilkan konsekuensi terjadinya konflik yang berupa:

a. Konflik Intrapersonal

Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus. Sebagai contoh, bagi sebagian PNS, pada saat pemilihan kepala daerah, harus dapat menentukan pilihan apakah tetap pada posisi atau jabatan yang dipegang dengan syarat mendukung calon tertentu, terutama jika calon adalah petahana, atau kehilangan posisi jika calon yang didukung kalah dalam proses penyelenggaraan pemilihan kepala daerah. Konflik intrapersonal ini menimbulkan ketidaknyamanan dan ketidakamanan individu dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi mereka sebagai PNS.

b. Konflik Interpersonal

Konflik Interpersonal adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. PNS yang terlibat dalam politik, baik secara langsung maupun tidak langsung, pada kenyataannya dalam melaksanakan tugas dipenuhi dengan kepentingan praktis pribadi. Keterlibatan PNS baik secara individu maupun institusional dalam kancah politik praktis, baik secara langsung maupun tidak langsung, akan memunculkan tumpang tindih peran, sehingga terjadi konflik kepentingan (*conflic of interest*) yang bisa merusak tatanan bernegara. Secara kelembagaan, kemungkinan birokrasi akan terpolarisasi kedalam berbagai perpecahan berdasarkan kekuatan dan kepentingan politik. Semakin banyak elite birokrat ikut bertarung di kancah politik, semakin besar kemungkinan perpecahan birokrasi pemerintahan. Karena setiap calon akan membangun kekuatan, termasuk di internal birokrasi, akibatnya timbul faksi-faksi meskipun bersifat tersembunyi (Sukhad, 2010).

c. Konflik antar individu-individu dan kelompok - kelompok

Munculnya keterlibatan PNS dalam politik praktis berupa dukungan kepada calon kepala daerah menimbulkan kelompok-kelompok dalam sebuah organisasi pemerintah. Individu yang tidak memihak atau menjunjung netralitas PNS atau

seorang individu yang mendukung calon dan bekerja pada kelompok yang mendukung calon lain berpotensi menimbulkan konflik jenis ini.

d. Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama

Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi-organisasi. Dengan munculnya kelompok-kelompok PNS pendukung calon kepala daerah, berpotensi memunculkan konflik jenis ini.

e. Konflik antara organisasi

Konflik ini pada dasarnya muncul karena kepala SKPD pada kenyataannya juga tidak menjunjung tinggi netralitas sebagai abdi Negara.

### 3. Penyelesaian Konflik

Secara konseptual atau teoretis, menurut Stevenin dalam Handoko (2001: 48), terdapat lima langkah penyelesaian konflik. Apa pun sumber masalahnya, lima langkah berikut ini bersifat mendasar dalam mengatasi konflik:

a. Pengenalan

Kesenjangan antara keadaan yang ada atau yang teridentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak mepedulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada).

b. Diagnosis

Inilah langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.

c. Menyepakati suatu solusi.

Kesepakatan dapat dilakukan dengan mengumpulkan pendapat mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalam konflik. Proses ini akan menghasilkan alternatif penyelesaian konflik, untuk itu perlu adanya tindakan pemilihan atau seleksi untuk menentukan solusi alternative yang terbaik.

d. Pelaksanaan.

Dalam pengambilan keputusan atas solusi alternative selalu mengandung resiko sehingga pelaksanaan pengambilan keputusan haruslah tidak merugikan atau menguntungkan kelompok tertentu..

e. Evaluasi

Penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Untuk itu evaluasi sangat perlu dilakukan guna mengetahui apakah keputusan atau solusi yang diambil benar-benar efektif dalam menyelesaikan konflik.

Namun perlu diperhatikan bahwa setiap metode atau langkah-langkah di atas mempunyai kekuatan dan kelemahannya sendiri dalam situasi dan kondisi yang berbeda-beda. Semua berpulang kepada kemampuan pemimpin untuk membaca situasi dan kondisi, memilih serta mengembangkan keterampilan menerapkan metode atau langkah-langkah tersebut, karena masing-masing pemimpin memiliki gaya tersendiri dalam menyelesaikan konflik yang muncul.

## **D. PENUTUP**

### **1. Simpulan**

Ketidak netralan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam penyelenggaraan Pemilihan Kepala Daerah dapat menimbulkan konflik baik konflik intrapersonal, interpersonal, individu dan kelompok, kelompok dan kelompok dan antar organisasi. Solusi atas konflik yang terjadi sangat tergantung pada kepemimpinan masing-masing organisasi.

### **2. Saran**

Saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- a. Pegawai Negeri Sipil (PNS) diharapkan menjunjung tinggi netralitas dalam penyelenggaraan Pemilihan Kepala Daerah untuk menghindari terjadinya konflik kepentingan demi tercapainya tujuan organisasi pemerintahan.
- b. Untuk pimpinan Organisasi Pemerintahan selaku penentu kebijakan, seharusnya memberikan teladan berupa sikap netral dalam penyelenggaraan Pemilihan Kepala Daerah. dengan demikian dapat memberikan penegasan kepada seluruh pegawai di lingkungan kerjanya untuk menjunjung tinggi netralitas.

### DAFTAR PUSTAKA

- Dye, Thomas R. 1992. *Understanding Public Policy*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Gibson, James L., et al., 1977. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Alih bahasa oleh Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Handoko, T. Tani, 2001. *Manajemen Personalia Dan Sumberdaya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- <http://berita9.net/artikel-1108-bawaslu--pns-banyak-terlibat-tim-sukses-pasangan-pilkada.html>
- <http://www.bawaslu.go.id/en/berita/dilema-netralitas-pns-masih-jadi-perdebatan>
- <http://otda.kemendagri.go.id/index.php/berita-210/2254-cegah-pegawai-negeri-terlibat-dalam-kegiatan-politik>
- <http://sumatra.bisnis.com/read/20150427/10/57302/hukuman-bagi-pns-terlibat-tim-sukses-calon-di-pilkada>
- Kozan, M. Kamil. 2002. *Subcultures and Conflict Management Style*. Management International Review.
- Robbins, P. Stephen dan Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behaviour*. New York: Prentice Hall.
- Sukhad, 2010. Netralitas PNS dalam Era Pemilihan Kepala Daerah. *Jurnal Politik*, Edisi 03/tahun XVI/2010.
- Wirawan. (2010). *Konflik dan Manajemen konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.