

PERSEPSI PERAN DAN GAYA MANAJEMEN KONFLIK PADA SUMBER DAYA MANUSIA DI ORGANISASI

¹Galuh Aulia Ramadhanti, ²Jenny Ratna Suminar, ³Purwanti Hadisiwi, ⁴Yustikasari

^{1,2,3} Universitas Padjadjaran, Jatinangor, Indonesia

Email: ¹galuh21003@mail.unpad.ac.id, ²jenny.suminar@unpad.ac.id, ³purwanti@unpad.ac.id, ⁴yustikasari@unpad.ac.id

((Diterima: Februari 2022; Direvisi: Maret 2022; Dipublikasikan: Mei 2022))

ABSTRACT

Konflik merupakan hal yang tidak bisa dikontrol oleh manusia. Setiap manusia memiliki gaya manajemen konflik dan persepsinya masing-masing sesuai dengan peran, pemikiran, dan lingkungannya dalam menghadapi konflik, khususnya pada Sumber Daya Manusia (SDM) yang mengelola karyawan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui persepsi peran Sumber Daya Manusia dalam menghadapi konflik pada organisasi dan mengetahui bagaimana gaya manajemen konflik pada Sumber Daya Manusia di organisasi mereka. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi, melihat pengalaman dari mereka yang merupakan Sumber Daya Manusia menghadapi dan menangani konflik organisasi. Dengan metode kualitatif, dilakukan wawancara dengan empat informan yang berasal dari organisasi berbeda, dengan memiliki kriteria organisasi, yaitu organisasi modern dan organisasi tradisional. Hasil dari penelitian ini adalah persepsi peran individu sebagai Sumber Daya Manusia dalam menanggapi konflik organisasi adalah hal yang alamiah dan normal, konflik dihadapi dengan bijak sesuai dengan penyebab konflik yang ada. Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh Sumber Daya Manusia pada organisasi modern dan organisasi tradisional berbeda, pada organisasi modern menggunakan gaya manajemen konflik integratif. Pada organisasi tradisional menggunakan gaya manajemen konflik dominasi dan kompromi. Kesimpulan penelitian adalah gaya manajemen konflik yang dilakukan pada setiap Sumber Daya Manusia berdasarkan persepsi peran yang didapat dari prinsip dan lingkungan organisasi mereka.

Keywords: Gaya Manajemen Konflik, Konflik, Sumber Daya Manusia

JENIUS**Pendahuluan**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan individu yang memiliki peranan sangat penting bagi organisasi difokuskan untuk mengembangkan kualitas kinerja karyawan dengan pelatihan kerja, mengembangkan karir (Swanson, 1995), memfokuskan pada kesejahteraan karyawan untuk mendapatkan haknya (Lee et al., 2020), dan menjaga hubungan yang baik antara karyawan dengan organisasi (Werner & DeSimone, 2012), sehingga tujuan dan sistem dapat berjalan dengan baik. Dengan demikian, pengelolaan karyawan dalam organisasi sangat diperhatikan khususnya pada hal konflik yang terjadi pada antarkaryawan ataupun atasan dan bawahan dalam organisasi.

Konflik merupakan kondisi dimana perbedaan pemahaman antarmanusia yang mengakibatkan perselisihan, pertentangan antarmanusia yang berada pada arena tersebut (Wahyudi, 2015). Konflik juga memicu adanya ketidakharmonisan suatu kelompok, bahkan organisasi. Konflik disebabkan oleh banyak hal, seperti perbedaan latar belakang, pemikiran, dan kepentingan. Pada penelitian (James et al., 2017), konflik dipicu karena persepsi dan latar belakang. Seperti saat pandemi Covid-19 ini, menciptakan jarak antarkaryawan secara fisik yang akhirnya banyak karyawan yang mengalami tingkat konflik yang tinggi terhadap dirinya sendiri maupun antarkolega (Dinibutun, 2020).

Setiap individu sendiri memiliki pandangan atau persepsi terhadap konflik, bagaimana mereka memandang konflik dalam organisasi. Dengan persepsi terhadap konflik organisasi tersebut, banyak

individu dalam organisasi yang akhirnya menghindari konflik. Menurut (James et al., 2017) penghindaran konflik baik jika terdapat permasalahan perbedaan budaya pada organisasi yang multikultur, yang sebaiknya dapat diredam dengan menghargai.

Selain itu, beberapa yang memandang konflik adalah hal yang wajar dan dapat diterima. Pada penelitian (Sridasweni et al., 2017), konflik harus dihadapi dengan bijak dengan pendekatan mempertemukan dan mempersatukan pihak yang berkonflik.

Persepsi menurut (Robbins, 1996), merupakan pemikiran atau sudut pandang individu terhadap lingkungannya dengan memberikan makna atau penafsiran (Robbins, 1996). Menurut (Toha, 2020), persepsi merupakan perilaku yang didapat lebih dari yang ditampilkan oleh pancaindera. Dapat disimpulkan, persepsi adalah keyakinan, pemikiran, ideologi individu yang didapat melalui kemampuan melihat, mendengar, dan merasakan yang diproses untuk mengorganisasikan dan mengartikan makna lingkungan.

Peran merupakan perilaku yang individu dalam organisasi (Gibson, 2006). Peran dapat dikatakan sebagai hak dan kewajiban individu yang berada dalam lingkungannya.

Persepsi peran menurut (Kreitner & Kinicki, 2007) adalah keyakinan atau sudut pandang individu dalam bersikap terhadap situasi, dalam hal ini adalah situasi pada organisasi.

Menurut (Robbins, 1996) persepsi dengan konsep konflik dalam organisasi dikenal dengan istilah *The Conflict Paradox* yang dibagi menjadi tiga bagian, yaitu *traditional view*, yaitu menilai bahwa konflik merupakan suatu hal yang buruk,

sehingga harus dihindari. *Human relation view*, yaitu memandang konflik merupakan sesuatu yang wajar terjadi, sehingga konflik harus dihadapi dengan bijak. *Interactionist view*, yaitu konflik harus ada guna mendorong berpikir kritis bagi seluruh anggota dalam organisasi untuk meningkatkan semangat dan kinerja

Persepsi individu khususnya pada perannya sebagai Sumber Daya Manusia pada organisasi memandang konflik sesuai dengan apa yang biasanya mereka temukan secara pancaindera, keadaan lingkungan organisasi. Persepsi ini membentuk gaya manajemen konflik pada individu dalam menangani konflik organisasi.

Pada penelitian (Cader, 2017), gaya manajemen konflik yang dilakukan oleh manajer Sumber Daya Manusia dilihat dari lingkungan dengan melakukan perilaku proaktif dan menggabungkan prinsip agama, yaitu tolong menolong, sabar, dan mempersaudarakan. Sejalan dengan (Mash et al., 2019) yang menggunakan gaya manajemen konflik berdasarkan lingkungannya, menggunakan objek penelitian dua jenis organisasi berbeda dengan subjek manajer Sumber Daya Manusia, yaitu pengetahuan intensif dan tradisional memiliki gaya manajemen konflik yang berbeda sesuai dengan persepsi subjek terhadap konflik. Penyelesaian konflik yang digunakan sesuai juga dengan penyebab konflik.

Gaya manajemen konflik merupakan sikap yang dilakukan oleh individu di organisasi dalam menghadapi konflik. Menurut (Rahim, 2001), gaya manajemen

konflik terdapat 5 macam, antara lain:

1. *Integrative Style*

Gaya integratif merupakan gaya yang paling memuaskan secara etis dalam menanggapi konflik. Kedua pihak yang terlibat aktif dalam pemecahan masalah, sehingga kedua pihak dapat mendapatkan hasil yang menguntungkan.

2. *Obliging Style*

Gaya *obliging* ini merupakan gaya yang digunakan individu dalam sikap yang cenderung mengalah. Individu tersebut mengorbankan kepentingannya dan mengutamakan kepentingan pihak lain.

3. *Dominating Style*

Gaya manajemen konflik ini dinilai tidak menghargai pihak lain. Terdapat unsur paksaan pada individu yang terlibat untuk harus mengikuti kemauan pihak lain. Secara singkat, gaya manajemen ini adanya dominasi dan dapat merugikan serta mengeksploitasi pihak lain.

4. *Avoiding Style*

Gaya manajemen ini merupakan sikap individu dengan menghindari ketika dihadapi konflik.

5. *Compromising Style*

Penyebab konflik yang ditemukan oleh peran Sumber Daya Manusia dalam organisasi, komunikasi yang buruk, perilaku buruk terhadap, perbedaan kepribadian, kurangnya sistem penghargaan karyawan dalam bekerja, memihak salah satu oknum, dan nepotisme. Penyelesaian konflik yang dilakukan oleh Sumber Daya Manusia pada penelitiannya adalah membicarakan permasalahan, meminta maaf, dan mencari jalan tengah kedua pihak yang berkonflik (Isa, 2016).

Maka, berdasarkan latar belakang mengenai konflik, khususnya pada Sumber Daya Manusia, penelitian ini bertujuan untuk membahas tentang persepsi peran Sumber Daya Manusia pada masing-masing organisasi

bagaimana menanggapi konflik organisasi serta mengetahui bagaimana gaya manajemen konflik yang digunakan Sumber Daya Manusia pada masing-masing organisasi.

Metode Penelitian

1. Desain Penelitian

Metode penelitian dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Fenomenologi merupakan pemaknaan umum dari beberapa individu terkait dengan fenomena yang diangkat pada penelitian (Creswell, 2013). Peneliti dalam hal ini sebagai pengamat fenomena.

2. Teknik Pengambilan Data

Teknik pengambilan data dengan wawancara mendalam, sumber dokumen, dan studi literatur. Wawancara mendalam dilakukan dengan 4 responden yang merupakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berasal dari organisasi yang berbeda. Wawancara dilakukan dengan daring melalui aplikasi *zoom* karena masih dalam kondisi Pandemi Covid-19.

3. Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel ini dilakukan dengan *purposive sampling* dengan memiliki kriteria organisasi. Pemilihan organisasi ditentukan dengan dua jenis organisasi yang berbeda, yaitu organisasi modern dan organisasi tradisional. Pengambilan sampel ini juga merupakan rujukan dari penelitian yang sudah ada, pada penelitian (Mash et al., 2019) yang membahas tentang gaya manajemen konflik pada manajer Sumber Daya Manusia berdasarkan jenis organisasi yang berbeda dan diadaptasi dan mengalami pembaruan.

4. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dilakukan menurut Milles & Huberman dalam buku Metode penelitian kualitatif, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan (Sugiyono, 2018). Data yang terkumpul dari hasil wawancara mendalam direduksi dengan ditarik secara garis besar, poin penting terkait topik penelitian. Lalu, data disajikan dengan pembahasan terkait topik, hingga mendapatkan kesimpulan dari hasil wawancara mendalam terkait topik.

Hasil Penelitian

1. Persepsi Sumber Daya Manusia Mengenai Konflik

Informan yang merupakan sebagai Sumber Daya Manusia dimasing-masing organisasinya, menanggapi konflik merupakan hal yang wajar. Bagi mereka, konflik wajar ditemukan pada segala situasi, khususnya pada organisasi.

Konflik bukan hal yang harus dihindari, melainkan dihadapi sesuai dengan penyebab konflik yang ditemukan. Mereka menghadapi konflik dengan sikap prinsip yang mereka miliki secara pribadi (individu), peran sebagai Sumber Daya Manusia, dan budaya dari organisasi.

Adanya konflik bagi informan membentuk sistem dan organisasi semakin baik dan berpikir kritis bagi setiap pegawainya.

Dapat disimpulkan persepsi Sumber Daya Manusia dalam konflik organisasi berdasarkan konsep Robbins dengan istilah *The Conflict Paradox*, informan termasuk individu dalam organisasi yang memiliki persepsi atau pandangan *human relation view*, yang menilai bahwa konflik sering ditemui dimanapun berada dan hal yang wajar.

2. Penyebab Konflik Dalam Organisasi

Konflik tidak terjadi begitu saja. Penyebab konflik pada penelitian ini, berdasarkan hasil dari wawancara dengan informan yang mewakili organisasinya bermacam-macam, baik adanya konflik yang disebabkan karena faktor dalam diri maupun antargrup. Penyebab konflik dalam diri individu adalah perbedaan pendapat. Selain itu, penyebab konflik juga didapat dari interpersonal, baik sesama karyawan, maupun atasan dan bawahan, yaitu perbedaan latar belakang budaya, perbedaan pemikiran, perbedaan argumen, kesalahpahaman, dan ketidakdisiplinan dalam bekerja.

“...biasanya permasalahan personal yang akhirnya dibawa ke ranah kerja. Juga ada permasalahan tidak disiplin secara waktu, beberapa dari staff masih sering telat dengan berbagai macam alasan...”

Konflik yang ditemukan pada organisasi modern cenderung disebabkan oleh perbedaan argumen, permasalahan perasaan, dan kurangnya kedisiplinan.

“...seringnya ada kesalahpahaman antara grup satu dengan lainnya, lompat informasi juga, seharusnya pesan atau informasi itu turun secara jelas, bukan langsung dari atasan ke staff, harus ke manager dulu, akhirnya menjadi penyebab konflik yang mulanya kecil bias menjadi besar...”

Pada organisasi tradisional, penyebab konflik disebabkan oleh kesalahpahaman dan lamanya birokrasi antardivisi atau antargrup.

3. Sikap Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Konflik

Berdasarkan penyebab konflik bermacam yang ditemukan pada organisasi modern dan organisasi tradisional, sehingga sikap dalam menghadapi konflik pun bermacam, sesuai dengan konteks konflik. Konflik yang terjadi dalam diri individu (Sumber Daya Manusia) selama ini merupakan konflik batin dari beberapa sistem dan prosedur yang tidak sesuai dengan diri mereka. Mereka menyikap hal tersebut dengan terima karena Sumber Daya Manusia menjalankan perannya.

Pada organisasi modern, konflik interpersonal antarkaryawan dan atasan-bawahan dilakukan dengan istilah *one on one*, yaitu pembicaraan berdua antara salah satu pihak yang sedang berkonflik dengan Sumber Daya Manusia. Dengan dilakukan *one on one* tersebut dari salah satu pihak, Sumber Daya Manusia juga melakukan *one on one* dengan pihak lain yang ada pada arena konflik yang sama. Hal ini diterapkan untuk berlaku adil pada semua karyawan, Sumber Daya Manusia tidak memihak dari salah satu pihak. Selanjutnya, Sumber Daya Manusia dapat menarik kesimpulan dari konflik organisasi yang mereka hadapi. Maka, Sumber Daya Manusia mempertemukan atau mempersatukan kedua pihak dalam suatu ruangan untuk menyelesaikan konflik dan mencari “jalan tengah” pada konflik mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Li et al., 2021) yang menggunakan cara *one on one* dalam mediasi kedua pihak.

Menurut (Hutagalung, 2017), bahwa komunikasi interpersonal sangat penting bagi berjalannya sistem organisasi dengan pemecahan masalah yang dilakukan dengan pendekatan interpersonal. Hal tersebut

menghasilkan kerjasama yang baik dalam lingkungan organisasi, karena saluran untuk berdiskusi lebih terbuka.

Namun, pada beberapa kasus informan, konflik organisasi tradisional juga menyikapi konflik dengan mencari jalan tengah, walaupun kembali dengan mementingkan kepentingan pihak yang memiliki *power*. Dengan dilakukan arbitrase, mencari jalan tengah dari pihak ketiga.

4. Hambatan Selama Menanggapi Konflik

Penyelesaian konflik tidak semudah yang diperkirakan. Terdapat hambatan dalam menghadapi konflik, yaitu perbedaan sudut pandang, pemikiran, dan beberapa individu yang berkonflik tidak ingin dimediasi atau diintervensi.

"...susahnya ketika kita ingin mediasi kedua pihak, ada salah satu dari mereka tidak ingin dimediasi, ini akhirnya kita kasih saran gimana baiknya, lalu melakukan pantau kepada pihak yg berkonflik, yang kita sendiri sudah mengetahui siapa sebenarnya yg salah dalam konflik ini.."

Hambatan yang paling besar ditemukan adalah salah satu pihak menolak melakukan mediasi. Hal seperti ini ditemukan pada hasil wawancara dengan organisasi modern, dengan menolak media yang sudah disiapkan oleh tim Sumber Daya Manusia, juga dapat memperlambat proses pemecahan masalah, hingga berujung salah satu pihak mengundurkan diri. Pada organisasi modern, penolakan mediasi ditemukan sudah ada 2-3 kasus.

"...perbedaan pendapat dan pemikiran biasanya yang menjadi kendala ketika pemecahan masalah..."

Pada organisasi tradisional,

hambatan yang sering ditemukan adalah perbedaan persepsi dan pendapat yang berujung salah satu pihak mengalah.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian, terdapat kesimpulan penelitian ini.

- a. Persepsi peran Sumber Daya Manusia dalam menanggapi konflik organisasi adalah hubungan manusia (*human relation view*). Memandang dan memiliki keyakinan bahwa konflik adalah hal yang wajar. Sumber Daya Manusia yang memiliki pandangan *human relation* sebagai persepsi terhadap konflik organisasi tidak menggunakan gaya manajemen *avoiding* dan *obliging*. Kedua manajemen konflik ini tidak selaras dengan konsep persepsi *human relation* dalam konflik organisasi, melainkan persepsi tradisional dalam konflik organisasi.
- b. Gaya manajemen konflik yang baik untuk dilakukan dalam sebuah organisasi adalah integratif, dominasi, dan kompromi. Hal ini menilai bahwa gaya manajemen konflik tersebut merupakan gaya manajemen konflik yang efektif dalam menanggapi masalah dalam organisasi, sedangkan gaya manajemen konflik *avoiding* dan *obliging* baik digunakan dalam konflik yang bersifat personal atau pribadi.

2. Saran

- a. Peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya menggunakan jenis organisasi yang lain dan sampel penelitian lebih banyak lagi. Sehingga hasil penelitian beragam sesuai dengan organisasi yang beragam.
- b. Peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya dapat

- c. mendalami tentang komunikasi organisasi pada pengaruh budaya organisasi pada gaya manajemen konflik peran Sumber Daya Manusia.
- d. Peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya juga berfokus pada prinsip dari subjek penelitian dalam menangani konflik organisasi.

Daftar Pustaka

- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Journal of *HELIYON*, e07233. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Caber, M., Ünal, C., & Güven, A. (2019). *Conflict management styles of professional tour guides : A cluster analysis*. 30(February 2018), 89–97. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.02.004>
- Cader, A. A. (2017). *Islamic principles of conflict management : A model for human resource management*. <https://doi.org/10.1177/1470595817740912>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches, Third Edition* (Third Edit). SAGE.
- Dinibutun, S. R. (2020). *Factors Associated with Burnout Among Physicians : An Evaluation During a Period of COVID-19 Pandemic*.
- Gibson, J. L. (2006). *Organizations: Behavior, Structure, Processes, International Edition*. McGraw-Hill Companies.
- Isa, A. A. (2016). *Conflicts in Organizations : Causes and Consequences. January 2015*.
- James, D., Abdullah, A., Tabassi, A. A., Abdullah, A., & John, U. (2017). ScienceDirect *Conflict Management Style of Team Leaders in Multi-Cultural Work Environment in the Construction Industry*. *Procedia Computer Science*, 121, 41–46. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.007>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Lee, F., Schuler, R., & Varma, A. (2020). *Human Resource Management Review Human resource management research and practice in Asia : Past , present and future*. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100778. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100778>
- Li, Y., Li, K., Wei, W., Dong, J., Wang, C., Fu, Y., & Li, J. (2021). *Critical thinking , emotional intelligence and conflict management styles of medical students : A cross-sectional study*. *Thinking Skills and Creativity*, 40(March 2020), 100799. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2021.100799>
- Mash, R., Ph, D., & Adler, O. (2019). *Human Resource Managers ' Role Perception and Their Conflict Management Style*. *Human Resource Management*, April. <https://doi.org/10.15640/jssw.v6n1a6>