

JMKSP

(Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)

P-ISSN: 2548-7094 E-ISSN 2614-8021

Volume 5, No 2, Juli-Desember 2020

Pengaruh Kompensasi, Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
Yeni Ariesa, Jakson Kamal, Fransisca, Gunawan, Alexandrio Emmanuel

Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru
Rita Hayati, Yasir Arafat, Artanti Puspita Sari

Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Supervisi Akademik Terhadap Kinerja Guru
Meidiana, Syarwani Ahmad, Destiniar

Pengaruh *Full Day School* dan Sertifikasi Guru Terhadap Kinerja Guru
Ade Silvia Utari, Tobari, Yenny Puspita

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Partisipasi Komite Sekolah Terhadap Kinerja Guru
M. Imansyah, Yasir Arafat, Dessy Wardiah

Analisis Standar Proses dalam Pelaksanaan Pembelajaran PPKN
Endang Yulianti, Yasir Arafat, Dessy Wardiah

Penerapan Pembinaan Ekstrakurikuler dalam Kegiatan Pembelajaran *Full Day School*
Belva Selvia, Bukman Lian, Artanti Puspita Sari

Pengaruh Profesionalisme Guru dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru
Hapizoh, Edi Harapan, Destiniar

Manajemen Peningkatan Mutu Peserta Didik
Wilda Juliansari, Tobari, Houtman

Faktor-Faktor Determinan yang Mempengaruhi Prestasi Belajar Siswa
Tohol Simamora, Edi Harapan, Nila Kesumawati

Strategi Pengendalian Konflik
Hamengkubuwono, Martinus Novi Kristianto, Muhammad Kristiawan

Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah di Sekolah Luar Biasa
Evanofrita, Rifma, Nellitawati

Implementasi Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru
Zulfakar, Bukman Lian, Happy Fitria

JMKSP

(Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)

Terbit dua kali dalam setahun pada Januari dan Juli. Berisi tulisan Ilmiah Ilmu Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan yang merupakan ringkasan hasil penelitian.

Pelindung:
Meilia Rosani

Penasihat:
Bukman Lian

Penanggung Jawab:
Houtman

Pimpinan Redaksi:
Happy Fitria

Ketua Penyunting:
Edi Harapan

Penyunting Ahli:
Enco Mulyasa (Universitas Islam Nusantara)
Anakagung Gede Agung (Universitas Pendidikan Ganesha)
Salahuddin Khan (Gomal University, Pakistan)
Inaad Mutlib Sayeer (University of Human Development, Sulaimaniya, Iraq)
Imron Arifin (Universitas Negeri Malang)
Muhammad Kristiawan (Universitas Bengkulu)
Muhamad Fahrur Saifudin (Universitas Ahmad Dahlan)
Yuyun Elisabeth Patras (Universitas Pakuan, Bogor)
Suhono (Institut Agama Islam Ma'arif NU Metro Lampung)

Penyunting Pelaksana:
Syarwani Ahmad
Tobari
Yasir Arafat

Tata Usaha:
M. Subhan Halid
Nur Hidayat

Penerbit
Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang
Jl. Jend. Ahmad Yani Lrg. Gotong Royong 9/10 Ulu Palembang
Telp. (0711) 510043 Fax. (0711) 514782
e-mail: jurnalmpupgripalembang@gmail.com

Daftar Isi

Pengaruh Kompensasi, Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yeni Ariesa, Jakson Kamal, Fransisca, Gunawan, Alexandrio Emmanuel	92 - 99
Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Rita Hayati, Yasir Arafat, Artanti Puspita Sari	100 - 111
Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Supervisi Akademik Terhadap Kinerja Guru Meidiana, Syarwani Ahmad, Destiniar	112 - 119
Pengaruh Full Day School dan Sertifikasi Guru Terhadap Kinerja Guru Ade Silvia Utari, Tobari, Yenny Puspita	120 - 134
Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Partisipasi Komite Sekolah Terhadap Kinerja Guru M. Imansyah, Yasir Arafat, Dessy Wardiah	135 - 143
Analisis Standar Proses dalam Pelaksanaan Pembelajaran PPKN Endang Yulianti, Yasir Arafat, Dessy Wardiah	144 - 151
Penerapan Pembinaan Ekstrakurikuler dalam Kegiatan Pembelajaran Full Day School Belva Selvia, Bukman Lian, Artanti Puspita Sari	152 - 167
Pengaruh Profesionalisme Guru dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Hapizoh, Edi Harapan, Destiniar	168 - 174
Manajemen Peningkatan Mutu Peserta Didik Wilda Juliansari, Tobari, Houtman	175 - 190
Faktor-Faktor Determinan yang Mempengaruhi Prestasi Belajar Siswa Tohol Simamora, Edi Harapan, Nila Kesumawati	191 - 205
Strategi Pengendalian Konflik Hamengkubuwono, Martinus Novi Kristianto, Muhammad Kristiawan	206 - 216
Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah di Sekolah Luar Biasa Evanofrita, Rifma, Nellitawati	217 - 229
Implementasi Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru Zulfakar, Bukman Lian, Happy Fitria	230 - 244

STRATEGI PENGENDALIAN KONFLIK

Hamengkubuwono¹, Martinus Novi Kristianto², Muhammad Kristiawan³

¹Institut Agama Islam Negeri Curup, ²Universitas PGRI Palembang,

³Universitas Bengkulu

e-mail: hamengku7@gmail.com

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengendalian konflik organisasi dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan CV. Surya Satwa Group Banyuasin. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif, karena permasalahan didalam penelitian ini diuraikan dalam bentuk narasi. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan observasi dan wawancara dengan pimpinan dan satu orang karyawan CV. Surya Satwa Group Banyuasin sebagai narasumber yang mewakili 30 orang karyawan. Melalui penelitian ini diperoleh hasil bahwa dengan strategi pengendalian konflik organisasi yang efektif berupa kompromi, mempersatukan, pemaksaan, kolaboratif dan kompetisi akan berpengaruh pada peningkatan motivasi kerja karyawan sebaliknya jika tidak menerapkan strategi pengendalian konflik organisasi yang efektif maka akan berpengaruh pada penurunan motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konflik organisasi yang dikelola dengan menggunakan strategi pengendalian konflik yang tepat akan dapat mengurangi pengaruh yang buruk terhadap motivasi kerja karyawan. Karena jika karyawan memiliki motivasi kerja yang baik maka kinerja dan produktivitas mereka juga akan meningkat.

Kata Kunci: Strategi Pengendalian Konflik, Organisasi, Motivasi Kerja

Abstract: This study found out how to control organizational conflict and its influence on the work motivation of employees of CV. Surya Satwa Banyuasin Group. The research method used is a qualitative method, because the problems in this study are described in narrative form. Data collection techniques in this study were observation and interviews with the leadership and one employee of CV. Surya Satwa Banyuasin Group as a guest speaker representing 30 employees. Through this research, the results obtained that with an effective organizational conflict control strategy in the form of compromise, unity, coercion, collaborative and competition will affect the increase in employee motivation, otherwise if it does not implement an effective organizational conflict control strategy, it will affect the decrease in employee motivation. Thus, it can be concluded that organizational conflicts managed by using appropriate conflict control strategies can reduce the bad influence on employee work motivation. Because if employees have good work motivation, their performance and productivity will also increase.

Keywords: Conflict Control Strategies, Organization, Work Motivation

PENDAHULUAN

Penelitian ini bermula dari ketertarikan peneliti untuk meneliti konflik organisasi yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada CV. Surya Satwa Group Banyuasin, menurut (Suwadi/pimpinan perusahaan, Sabtu, 10 Desember 2019),

diperusahaan yang ia pimpin setahun terakhir mengalami banyak permasalahan yang terjadi pada karyawan, ia mengeluhkan bagaimana para karyawan begitu malas dan kurang termotivasi dalam pekerjaan mereka, masalah juga tidak berhenti sampai disitu, ia menambahkan bahwa selain motivasi kerja

karyawan yang rendah, konflik antar karyawan maupun antar pimpinan dan karyawan begitu sering terjadi diperusahaan yang ia pimpin.

Perusahaan CV. Surya Satwa Group merupakan perusahaan yang bergerak dibidang peternakan ayam potong, yang merima bibit ayam kecil dari pusat penetasan yang rata-rata masih berumur satu hari dan telah melalui proses penetasan, kemudian dikirim ke perusahaan Surya Satwa Group untuk kemudian dilakukan pemeliharaan yang professional, kemudian setelah ayam-ayam tersebut berusia sekitar 30-40 hari dilakukanlah pemanenan untuk kemudian dijual kepada para produsen (Suwadi/pimpinan perusahaan, Sabtu, 10 desember 2019).

Menurut Rahmat/karyawan perusahaan (Sabtu, 10 desember 2019), ia juga membenarkan bagaimana konflik dalam tubuh perusahaan tempatnya bekerja sering kali terjadi dan dampaknya membuat para pekerja sepertinya merasa kurang termotivasi, malas dan enggan mengeluarkan semua potensi yang dimilikinya. Belum lagi konflik yang terjadi juga memunculkan ketegangan di antara karyawan yang membuat suasana pekerjaan menjadi semakin buruk dan menuruti ego masing-masing sehingga sulit untuk dilakukan koordinasi baik dari atasan maupun sesama karyawan.

Menurut Suwadi/pimpinan perusahaan (Sabtu, 10 desember 2019), ia menjelaskan bahwa permasalahan seperti ini dipicu dari ketidakselarasan tujuan dan pendapat masing-masing karyawan dan juga sikap karyawan yang enggan mendengarkan instruksi dan nasehat dari pimpinan, akibatnya konflik didalam tubuh perusahaan tidak dapat terelakan dan semakin lama semakin kompleks Karen masing-masing individu mempertahankan ego masing-masing. Ia juga menambahkan sudah sering melakukan tindakan-tindakan pendisiplinan namun hasilnya nihil dan ia juga sempat ingin

memberhentikan karyawan yang diduga sebagai provokator namun ia mengurungkan niatnya karena memikirkan betapa susahny proses membentuk karyawan menjadi profesional jika harus mencari karyawan baru.

Menurut Suwadi/pimpinan perusahaan (Sabtu, 10 desember 2019), dampak dari konflik organisasi yang berkepanjangan seperti ini membuat buruknya skor atau jumlah produksi yang dihasilkan, akibatnya sudah sering kali perusahaan mendapatkan surat peringatan dari pimpinan pusat perusahaan agar perusahaan CV. Surya Satwa Group terus berbenah dan memperbaiki jumlah dan kualitas produksinya. Selain peringatan, sanksi dari pimpinan pusat juga biasanya langsung melakukan pemanggilan kepada pimpinan perusahaan dan melakukan pembicaraan secara *face to face* agar diperoleh informasi yang akurat tentang permasalahan internal pada perusahaan yang dimaksud.

Data yang peneliti peroleh dari lapangan menunjukkan hasil penurunan dalam pencapaian skor atau perolehan hasil panen ayam potong pada CV. Surya Satwa Group dalam setahun terakhir. Data jumlah hasil panen selama satu tahun pada tahun 2015 mencapai jumlah hampir mendekati 500.000 ekor ayam atau tepatnya 490.000 ekor ayam dengan jumlah ayam mati hanya sebesar 5% atau tepatnya 24.500 ekor ayam. Hasil tersebut sangat kontras dengan hasil panen pada tahun 2019, walaupun sudah mendekati akhir tahun namun total hasil panen hanya mencapai angka 343.000 ekor ayam dengan total ayam mati mencapai 15% atau tepatnya mencapai angka 51.450 ekor ayam (Data hasil observasi, Sabtu 10 desember 2019).

Menurut Suwadi/pimpinan perusahaan (Sabtu, 10 desember 2019), keadaan tersebut terjadi karena buruknya kualitas pemeliharaan yang dilakukan oleh para karyawa lantaran konflik yang sedang terjadi pada perusahaan yang membuat para karyawan tidak termotivasi dalam pekerjaan dan tidak sungguh-sungguh dalam pekerjaan terutama

dalam proses pemeliharaan ayam. Karena tidak termotivasinya karyawan dalam pekerjaan khususnya dalam proses pemeliharaan sering kali mereka memberikan pakan, vaksin dan proses pembersihan kandang yang tidak menuruti jadwal dan semau mereka, sehingga dampaknya kualitas ayam yang dihasilkan sangat rendah, dan banyaknya ayam yang mati.

Konflik yang terjadi dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap menurunnya motivasi kerja karyawan dan berdampak kepada penurunan produktifitas perusahaan sudah sangat sering terjadi, seperti konflik organisasi pada PT. Gudang Garam yang mengakibatkan banyaknya karyawan yang di PHK dengan dalih bahwa para pekerja yang di PHK dinilai sudah tidak termotivasi atau terlalu jauh dari kinerja yang diharapkan. Begitu juga konflik organisasi yang terjadi pada perusahaan PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo yang memaksa perusahaan harus mempekerjakan tenaga kerja harian dibagian proses produksi karena banyak karyawan bagian produksi yang dinilai kurang termotivasi dan menurun kinerjanya (Koranopini.com, Kamis, 15 Desember 2019).

Dalam penelitian Jones (1984), ditemukan sebesar \$32 miliar per tahun kerugian kerja terjadi di AS yang disebabkan ketidak mampuan karyawan mengatasi kesukaran emosional atau stress, hal tersebut dipengaruhi oleh cara pandang seseorang dalam menghadapi konflik yang terjadi, jika dipandang positif maka mereka akan mampu mengontrol tingkat emosionalnya, namun sebaliknya jika konflik tersebut dipandang positif maka mereka akan mampu mengontrol tingkat emosionalnya, sehingga tidak terjadi sebuah konflik yang lebih besar sehingga tidak merugikan perusahaan ataupun pemerintah seperti dalam penelitian tersebut.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Istomo (2013), yang meneliti tentang Pengaruh Konflik Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Taspen Persero

Kantor Cabang Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara konflik organisasi terhadap motivasi kerja karyawan PT. Taspen Persero Kantor Cabang Jakarta. Dalam kesimpulan juga dijelaskan bahwa konflik yang terjadi pada PT. Taspen Persero Kantor Cabang Jakarta sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, oleh karena itu diharapkan PT. Taspen Persero Kantor Cabang Jakarta bisa melakukan strategi-strategi pengendalian konflik yang tepat untuk mengurangi konflik yang terjadi.

Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2014), yang meneliti tentang Strategi Pengendalian Konflik PT. Mayora Banyuasin dan Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Dari hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa melalui penerapan strategi pengendalian konflik yang efektif dan terkoordinasi dengan baik, maka konflik organisasi yang terjadi pada PT. Mayora Banyuasin dapat berkurang, demikian juga dengan motivasi kerja para karyawan juga akan meningkat dan hasilnya produktivitas perusahaan juga kembali membaik.

Berdasarkan pemaparan, maka peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian diperusahaan CV. Surya Satwa Group, untuk mengupas dan mengetahui bagaimana konflik ini terjadi, mengapa bisa terjadi, dan bagaimana strategi pengendalian yang efektif untuk mengurangi konflik yang terjadi agar perusahaan CV. Surya Satwa Group bisa memperbaiki kinerja, meningkatkan motivasi dan juga meningkatkan produktivitas karyawan dan perusahaan.

KONFLIK ORGANISASI

Makna konflik sangat luas dan memiliki definisi yang berbeda-beda, demikian juga dengan para ahli yang tidak pernah sama dalam mengemukakan pendapatnya masing-masing karena sudut pandang dan cara pandang mereka berbeda-

beda dalam melihat apa itu konflik. Kata konflik sendiri berasal dari kata *confligere*, *confictum* yang memiliki arti saling berbenturan. Arti kata ini merujuk pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, pertentangan, perkelahian, oposisi dan interaksi-interaksi yang antagonis (Kartono, 1998).

Menurut Robbins (1998), konflik adalah proses usaha yang dilakukan seseorang untuk mengimbangi usaha-usaha orang lain dengan cara merintang yang menyebabkan frustrasi dalam pencapaian tujuan atau meningkatkan keinginannya. Konflik juga dapat diartikan sebagai keadaan yang didalamnya terdapat kecekocokan maksud antara nilai-nilai atau tujuan-tujuan, berpacu menuju tujuan dengan cara yang tidak atau kelihatannya tidak sejalan sehingga yang satu berhasil sementara yang lain tidak, juga merupakan konflik. (Kolman & Thomas; Barelson & Steiner dalam said, 1998).

Menurut Handoko (1997), konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja, atau karena mereka memiliki perbedaan status, tujuan, nilai ataupun persepsi. Lalu bagaimana konflik itu sendiri bisa terjadi?, menurut pendapat (Owens, 1991), mengemukakan bahwa konflik dapat terjadi karena adanya perbedaan pandangan, hasrat atau keinginan, persepsi, nilai maupun tujuan baik antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, maupun kelompok dengan kelompok.

Berdasarkan pengertian tersebut, menurut Soetopo & Supriyatno, (2003), konflik dapat dinyatakan sebagai suatu keadaan dari seseorang atau kelompok orang dalam suatu sistem sosial yang memiliki perbedaan dalam memandang suatu hal dan diwujudkan dalam perilaku yang tidak atau kurang sejalan dengan pihak lain yang terlibat

didalamnya ketika mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya, pada dasarnya konflik itu adalah proses yang dinamis dan keberadaannya lebih banyak menyangkut persepsi dari orang atau pihak yang mengalami dan merasakannya. Jadi, jika suatu keadaan tidak dirasakan sebagai konflik, maka pada dasarnya dapat dikatakan konflik itu tidak ada (Nimran, 1999).

Di dalam konflik terdapat beberapa pandangan, dari sudut pandang tradisional berpendapat bahwa konflik itu berbahaya dan harus dihindari. Konflik dilihat sebagai hasil yang disfungsional sebagai akibat dari buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan diantara anggota organisasi, dan kegagalan manajer untuk memberikan respon atas kebutuhan dan aspirasi dari para pekerja (Gitosudarmo & Sudita, 2000). Pandangan hubungan manusiawi menyatakan bahwa konflik adalah sesuatu yang lumrah dan dialami dalam setiap kelompok dan organisasi. Karna dalam keberadaan konflik didalam organisasi tidak dapat dihindari, maka konflik tidak harus bersifat buruk, tetapi memiliki potensi kekuatan yang positif didalam menentukan kinerja kelompok (Muhyadi, 1989). Sedangkan pandangan interaksionis menyatakan bahwa konflik tidak hanya dapat menjadi kekuatan positif didalam kelompok, tetapi justru mutlak perlu bagi kelompok agar dapat menghasilkan semangat dan kreativitas (Nimran, 1999).

Berdasarkan pandangan ahli, dapat disimpulkan bahwa konflik organisasi dapat terjadi karena adanya perbedaan pendapat, status, tujuan, nilai-nilai, persepsi, dan hasrat ataupun keinginan sehingga setiap individu yang terlibat didalamnya saling mempertahankan pendapatnya masing-masing hingga kemudian terjadilah konflik. Kemudian juga sudut pandang dari konflik sangat menentukan bagaimana seseorang menyikapi dan menyelesaikan konflik itu sendiri.

MOTIVASI KERJA

Menurut Fahmi (2013), motivasi kerja adalah perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan dalam suatu organisasi atau kelompok untuk meningkatkan performa dalam suatu tujuan pekerjaan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai pemberian motif, penimbuln motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan, motivasi dapat pula diartikan sebagai faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu (Manulang, 2011). Sedangkan menurut Widodo (2015), motivasi kerja adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Motivasi juga bisa dipandang menjadi empat pendekatan, yaitu (1) pendekatan tradisional, (2) pendekatan hubungan manusia, (3) pendekatan sumber daya manusia, (4) Pendekatan kontemporer (Bangun, 2012).

Lalu mengapa motivasi kerja perlu diberikan kepada karyawan dan apa tujuan dari pemberian motivasi itu?, beberapa tujuan dari pemberian motivasi adalah diantaranya (1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, (2) meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, (3) meningkatkan produktivitas kerja karyawan, (4) mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, (5) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik (Hasibuan, 2011). Dari penjelasan ahli tersebut terlihat bagaimana pentingnya pemberian motivasi terhadap karyawan, karena motivasi juga dapat membantu mengurangi konflik, terlihat pada poin ke (5).

Menurut Hasibuan (2011), di dalam pemberian motivasi terdapat asa-asa yang harus diperhatikan oleh semua elemen yang terlibat didalamnya, asa-asa motivasi tersebut adalah (1) asa mengikutsertakan, (2) asa komunikasi, (3) asa pengakuan, (4) asa wewenang, (5) asa adil dan layak, (6) asa perhatian timbal balik. Dalam mengukur dan

melihat motivasi juga terdapat indikator-indikator, indikator-indikator motivasi tersebut adalah (1) upah yang layak, (2) kesempatan untuk maju, (3) keamanan, (4) tempat kerja yang baik, (5) perlakuan yang wajar, (6) pengakuan atas prestasi (Hasibuan, 2011).

Berdasarkan pendapat ahli, pada poin ke (3) keamanan atau dapat diartikan juga sebagai keadaan tidak adanya suatu permasalahan atau konflik yang terjadi secara signifikan, ini sangat jelas bagaimana didalam indikator motivasi juga sangat memperhatikan pengendalian konflik agar tercipta sebuah rasa aman didalamnya. Begitu juga pada poin ke (5) perlakuan yang wajar atau dapat diartikan sebagai kondisi saling menghargai baik dalam tingkah laku maupun pekerjaan, baik antara atasan dan bawahan maupun antar sesama karyawan, sehingga melalui perlakuan, rasa saling menghormati dan saling menghargai dari semua pihak diharapkan akan tercipta motivasi kerja yang baik bagi para karyawan karena merasa kehadirannya dihargai didalam perusahaan tersebut.

STRATEGI PENGENDALIAN KONFLIK

Strategi pengendalian konflik dapat ditinjau dari dua dimensi, yaitu: (1) kebermanakmukaaan atau *cooperativeness*, (2) Kegigihan atau *assertiveness*. *cooperativeness* adalah keinginan untuk memenuhi kebutuhan dan minat orang lain, sedangkan *assertiveness* adalah keinginan untuk memenuhi kebutuhan dan minat dirinya sendiri. Berdasarkan dua dimensi tersebut ditawarkan beberapa strategi untuk pengendalian konflik yang efektif, yaitu: (1) kompetisi, (2) kolaborasi, (3) kompromi, (4) penghindaran, dan (5) penyesuaian (Meginson, 1986) dan (Owen, 1981).

Menurut Winardi (1994), secara tradisional konflik dapat dihadapi dengan cara sikap acuh, menekan atau menyelesaikannya. Sikap acuh berarti tidak ada upaya langsung untuk menghadapi konflik yang telah termanifestasi, dalam keadaan demikian

konflik dibiarkan berkembang menjadi kekuatan konstruktif atau kekuatan destruktif. Menekan konflik berarti melakukan usaha-usaha penekanan terhadap konflik yang terjadi agar dapat menurunkan dampak konflik yang akan terjadi. Sedangkan penyelesaian konflik terjadi apabila latarbelakang terjadinya konflik diabaikan dan tidak diantisipasi kondisi-kondisi yang antagonis sebagai penyebab kembali munculnya konflik dimasa yang akan datang.

Menurut Hendrick (1992), ada lima gaya dalam menyelesaikan konflik, yaitu: (1) mempersatukan atau *integrating*, dalam gaya ini mendorong tumbuhnya pemikiran kreatif, karena masing-masing individu dapat mensintesis informasi dan prespektif yang berbeda. (2) kerelaan untuk membantu atau *obliging*, dalam gaya ini dilakukan tindakan menaikan status pihak lain sehingga pihak lain merasa rela mengalah dan gaya ini apabila digunakan secara efektif dapat melanggengkan hubungan antar individu. (3) mendominasi atau *dominating*, dalam gaya ini tekanannya pada diri sendiri, dimana kewajiban dapat diabaikan dengan keinginan pribadi, gaya ini sering diasosiasikan dengan istilah gertak. (4) menghindari atau *avoiding*, dalam gaya ini penghindaran sebisa mungkin dilakukan terhadap konflik yang akan maupun sedang terjadi. (5) kompromis atau *compromising*, dalam gaya ini kedua belah pihak saling berkonsultasi dan berunding bagaimana jalan penyelesaian konflik yang paling tepat untuk diputuskan kedepannya agar diharapkan kedua belah pihak yang terlibat konflik dapat saling merasakan tidak ada yang dirugikan.

Menurut Dunnette (1976), memberikan lima strategi untuk pengendalian konflik, yaitu: (1) pemaksaan atau *forcing*, strategi ini dilakukan jika kerjasama rendah dan kepuasan diri sendiri meningkat. (2) penghindaran atau *avoiding*, strategi ini dilakukan jika kerjasama rendah dan kepuasan diri sendiri juga rendah. (3) Kompromi atau *compromising*, strategi ini

dilakukan jika kerjasama dan kepuasan diri sendiri cukup seimbang. (4) Kolaboratif atau *collaborating*, strategi ini dilakukan jika kerjasama tinggi dan kepuasan diri sendiri juga tinggi. (5) penghalusan atau *smoothing*, strategi ini dilakukan jika kerjasama tinggi dan kepuasan diri sendiri rendah.

Berdasarkan pendapat ahli, dapat disimpulkan bahwa strategi atau cara-cara penyelesaian konflik pada umumnya dilakukan dengan cara mempersatukan, pemaksaan, penghindaran, kompromi, kolaborasi, dominasi, kompetisi dan penyesuaian. Memang tidak semua strategi tersebut harus dijalankan, namun dibutuhkan juga penyesuaian strategi yang akan dilakukan dengan kondisi perusahaan atau ruang lingkup organisasi/perusahaan tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk kedalam jenis penelitian kualitatif, menurut Sugiyono (2009), metode penelitian kualitatif dinamakan sebagai metode baru, karena popularitasnya belum lama, dinamakan metode postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat positivisme. Metode ini disebut juga sebagai metode artistik, karena poses penelitian lebih bersifat seni (kurang terpola), dan disebut sebagai metode interpretive karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan dilapangan. Penelitian kualitatif dimaksudkan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah (Maleong,2007). Dalam penelitian ini peneliti berusaha mengungkapkan konflik yang terjadi pada CV. Surya Satwa Group Banyuasin dengan menginterpretasikan permasalahan-permasalahan, gejala-gejala dan strategi

pengendalian yang harus diambil dalam bentuk deskriptif, menganalisis berita, penelitian dan teori-teori yang mengkaji tentang pengaruh konflik organisasi terhadap motivasi kerja dan strategi pengendalian yang paling efektif menjadi data primer, selain data primer, peneliti juga menggunakan data skunder atau data yang diperoleh dari catatan, laporan penjualan, laporan keuangan dan sebagainya yang tidak perlu diolah lagi (Sujarweni,2015).

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah CV. Surya Satwa Group Banyuasin yang beralamatkan di desa talang dabuk kelurahan sungai rengit air batu banyuasin, berita, hasil penelitian dan teori-teori yang mengkaji tentang pengaruh konflik organisasi terhadap motivasi kerja dan strategi pengendalian yang paling efektif. Peneliti juga melakukan wawancara langsung kepada pimpinan perusahaan dan juga karyawan perusahaan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, menurut Sugiyono (2009), wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sangat sedikit/kecil. Dalam penelitian ini yang menjadi responden dalam proses wawancara adalah pimpinan perusahaan dan karyawan perusahaan. Selanjutnya teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, menurut Sujarweni (2015), observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Dalam penelitian ini peneliti melakukan pengamatan dan pencatatan terhadap gejala-gejala dan konflik yang terjadi pada objek penelitian. Selain wawancara dan observasi, teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan adalah Dokumentasi, menurut (Sujarweni, 2015), dokumentasi merupakan metode pengumpulan data

kualitatif sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan berbentuk dokumentasi. Dalam penelitian ini sebagian besar data berbentuk surat, laporan penjualan, laporan keuangan, dan sebagainya.

Teknik analisis data yang peneliti lakukan adalah dengan meringkas data dalam bentuk yang mudah dipahami dan ditafsirkan (Sukardi,2004). Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sampai tuntas, dan datanya sampai jenuh (Maleong, 2007).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Owens (1991), mengemukakan bahwa konflik dapat terjadi karena adanya perbedaan pandangan, hasrat atau keinginan, persepsi, nilai maupun tujuan baik antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, maupun kelompok dengan kelompok., Searah dengan pandangan ahli tersebut konflik yang terjadi di perusahaan CV. ini berawal dari ketidaksepahaman pendapat para karyawan dengan instruksi dari pimpinan, akibatnya cara karyawan bekerja dalam menaati instruksi tidak sepenuh hati karena merasa pendapat mereka tidak dihiraukan sehingga mereka tidak mau memberikan kinerja yang maksimal dalam bekerja (Hasil wawancara dengan Suwadi/pimpinan perusahaan, sabtu, 10 desember 2019).

Selain ketidaksepahaman pendapat, konflik juga dipicu oleh rasa iri sesama karyawan perusahaan. Contohnya, jika salah satu karyawan kinerjanya baik, maka akan sangat wajar jika pimpinan memberikan pujian kepada karyawan tersebut, tujuannya agar karyawan lain terdorong untuk bekerja lebih baik lagi dan dengan demikian kinerja mereka juga akan meningkat, tentunya pujian juga otomatis akan diberikan kepada karyawan tersebut. Namun, kondisi tersebut justru malah menimbulkan konflik baru, karena karyawan lain merasa iri dengan

karyawan yang mendapat pujian tersebut, kemudian mereka membuli karyawan yang mendapatkan pujian tersebut, sehingga timbulah konflik baru antar karyawan (Hasil wawancara dengan Suwadi/pimpinan perusahaan, sabtu, 10 desember 2019).

Kondisi tersebut sebenarnya bisa diminimalisir jika pimpinan mampu lebih tegas lagi dalam menghadapi konflik yang terjadi, karena sekeras-kerasnya pola pikir karyawan pada akhirnya akan menaati instruksi dari pimpinan. Namun, terlebih dahulu pimpinan harus mengetahui bagaimana keinginan karyawan dalam pekerjaan dan juga bagaimana pimpinan harus memberikan alternatif pilihan baru jika pilihan yang dipilih dianggap tidak sesuai dalam prosedur bekerja, dengan demikian karyawan akan merasa diperhatikan hak dan keinginannya dalam pekerjaan (Hasil wawancara dengan Rahmat/karyawan perusahaan, sabtu, 10 desember 2019).

Pimpinan juga harus mengerti karakteristik masing-masing karyawan, karena tidak semua karyawan setuju dengan kebijakan-kebijakan yang diberikan oleh pimpinan, maka sangat dibutuhkan alternatif kebijakan lain agar tidak hanya terpaku dengan satu kebijakan saja. Dengan demikian, maka jika salah satu kebijakan dinilai tidak cocok dengan sebagian besar karyawan, maka pimpinan bisa memberlakukan kebijakan lain, atau jika memang terpaksa, pimpinan bisa memberlakukan kebijakan ganda yang dikoordinir dengan baik untuk mengurangi ataupun menghindari konflik yang akan timbul (Hasil wawancara dengan Rahmat/karyawan perusahaan, sabtu, 10 desember 2019).

Dampak dari konflik yang terjadi pada CV. Surya Satwa Group Banyuasin tidak hanya bagi perusahaannya, namun juga bagi para karyawan, dalam hal ini motivasi karyawan dalam bekerja, motivasi dapat diartikan sebagai pemberian motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau

keadaan yang menimbulkan dorongan, motivasi dapat pula diartikan sebagai faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu (Manulang, 2011). Konflik yang terjadi pada CV. Surya Satwa Group dipicu oleh konflik yang semakin rumit dan tak kunjung terselesaikan, sehingga membuat para karyawan malas untuk memberikan kinerja yang optimal dalam bekerja. Mereka selalu berfikir bahwa yang mereka lakukan pada akhirnya tidak sesuai dengan yang mereka harapkan, salah, ataupun tidak searah dengan pimpinan ataupun dengan sesama karyawan (Hasil wawancara dengan Rahmat/karyawan perusahaan, sabtu, 10 desember 2019). Selain berpengaruh terhadap motivasi, dampak dari penurunan motivasi karyawan karena konflik yang terjadi juga membuat produktivitas perusahaan menurun, berikut adalah data hasil observasi peneliti dilapangan yang menunjukkan penurunan produktivitas karyawan karena motivasi kerja karyawan yang buruk. Data jumlah hasil panen selama satu tahun pada tahun 2015 mencapai jumlah hampir mendekati 500.000 ekor ayam atau tepatnya 490.000 ekor ayam dengan jumlah ayam mati hanya sebesar 5% atau tepatnya 24.500 ekor ayam. Hasil tersebut sangat kontras dengan hasil panen pada tahun 2019, walaupun sudah mendekati akhir tahun namun total hasil panen hanya mencapai angka 343.000 ekor ayam dengan total ayam mati mencapai 15% atau tepatnya mencapai angka 51.450 ekor ayam. Hal tersebut terjadi karena kualitas pemeliharaan ayam yang buruk dari para karyawan, begitu juga dengan jadwal pemberian vaksin, pakan dan pencucian kandang yang tidak terintegrasi dengan baik (Data hasil observasi, sabtu 10 desember 2019) dan (Hasil wawancara dengan Suwadi/pimpinan perusahaan, sabtu, 10 desember 2019).

Upaya pengendalian konflik sudah sering dilakukan pimpinan dalam menghadapi konflik tersebut, namun kuatnya ego masing-masing karyawan membuat penyelesaian

konflik berujung mentah dan tidak menemui jalan keluar. Dalam pengendalian konflik di perusahaan CV. Surya Satwa Group dibutuhkan suatu strategi yang tepat, agar nantinya melalui strategi tersebut diperoleh jalan keluar dari konflik organisasi yang sedang terjadi di CV. Surya Satwa Group tersebut. Namun tidak hanya strategi, dibutuhkan juga kerjasama dan kesadaran dari semua pihak yang terlibat, agar nantinya pengendalian konflik berjalan dengan baik dan dapat berpengaruh positif bagi motivasi kerja karyawan dan juga produktivitas perusahaan (Hasil wawancara dengan Suwadi/pimpinan perusahaan, sabtu, 10 desember 2019).

Ada banyak strategi pengendalian yang bisa diterapkan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi pada perusahaan perusahaan CV. Surya Satwa Group, namun dibutuhkan juga penyesuaian strategi yang tepat dan sesuai dengan kondisi konflik yang sedang terjadi pada CV. Surya Satwa Group, karena tidak semua strategi yang dikemukakan oleh para ahli bisa cocok diterapkan pada konflik yang terjadi di CV. Surya Satwa Group tersebut. Oleh karena itu, dalam hal ini pimpinan CV. Surya Satwa Grup memilih beberapa kombinasi strategi pengendalian konflik yang dinilai sesuai dengan kondisi konflik yang terjadi di CV. Surya Satwa Group tersebut. Hal yang pertama-tama harus dilakukan adalah memahami bahwa pada dasarnya sifat masing-masing karyawan CV. Surya Satwa Group berbeda-beda, oleh karena itu strategi pengendalian konflik yang pertama kali dilakukan adalah kompromis atau *compromising*, dalam gaya ini kedua belah pihak saling berkonsultasi dan berunding bagaimana jalan penyelesaian konflik yang paling tepat untuk diputuskan kedepannya agar diharapkan kedua belah pihak yang terlibat konflik dapat saling merasakan tidak ada yang dirugikan (Hendrick,1992). Dalam konflik yang terjadi di CV. Surya Satwa Group yang terlibat dalam proses kompromi adalah pimpinan, dan seluruh karyawan. Dengan

berkompromi diharapkan dapat ditemukan masing-masing pendapat semua individu yang terlibat sehingga dapat dicarikan jalan keluar yang paling efektif.

Kemudian setelah melakukan kompromi dari semua individu yang terlibat konflik, strategi berikutnya adalah mempersatukan atau *integrating*, strategi ini dimaksudkan untuk mendorong tumbuhnya pemikiran kreatif, karena masing-masing individu dapat mensintesis informasi dan prespektif yang berbeda (Hendrick, 1992). Dengan strategi mempersatukan diharapkan mampu menyatukan pola pikir, pendapat, kreativitas dan sebagainya dari karyawan untuk diajak bekerjasama menyatukan tujuan kedepan.

Strategi pengendalian konflik berikutnya adalah pemaksaan atau *forcing*, strategi ini dilakukan jika kerjasama rendah dan kepuasan diri sendiri meningkat Dunnette (1976). Strategi ini dilakukan setelah tercipta penyatuan tujuan dari setiap perbedaan dari masing-masing karyawan, pemaksaan yang dimaksud bukan pemaksaan dengan kekerasan, namun dengan penuh kebijaksanaan dari pimpinan untuk memaksa mereka menanamkan dan melaksanakan visi dan tujuan yang sama kedepan.

Kemudian, strategi pengendalian konflik yang dilakukan adalah kolaboratif atau *collaborating*, strategi ini dilakukan jika kerjasama tinggi dan kepuasan diri sendiri juga tinggi Dunnette (1976). Setelah melakukan kompromi, penyatuan tujuan dan pemaksaan secara bijak kepada karyawan, maka selanjutnya adalah melakukan kolaborasi, kolaborasi dimaksudkan agar masing-masing karyawan yang terlibat didalamnya mengeluarkan semua potensi terbaiknya kemudian diajak bekerjasama yang terintegrasi dengan baik dari pimpinan untuk melakukan tujuan kedepan.

Kemudian yang terakhir, setelah melakukan tahapan strategi yang terkoordinasi dengan baik dari pimpinan, strategi terakhir yang dilakukan pimpinan CV. Surya Satwa

Group Banyuasin untuk mengurangi konflik yang terjadi adalah dengan mengadakan kompetisi atau *competition* (Meginson, 1986) dan (Owen, 1991). Kompetisi yang dimaksudkan adalah kompetisi yang bersifat positif, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan. Kompetisi tersebut jangan sampai bersifat deskriminatif terhadap para karyawan yang tidak berhasil memenangkan kompetisi. Sebaliknya, pihak yang belum berhasil dalam kompetisi harus mendapatkan perhatian khusus dari pimpinan agar mereka tidak merasa dikucilkan, namun merasa diperhatikan dan didorong untuk lebih baik. Dengan demikian motivasi mereka tidak akan *down* melainkan kembali *move up* untuk siap berkompertisi yang sehat dalam pekerjaan, sehingga tercipta sistem kerja yang lebih berkelas dan kompetitif dan secara langsung produktivitas karyawan juga akan meningkat. Mengingat begitu pentingnya motivasi kerja yang baik bagi perusahaan, maka sebaiknya semua strategi yang dilakukan harus sangat terkoordinir dengan baik, terintegrasi dengan baik, dan penuh kebijaksanaan dari pimpinan terutama dalam pelaksanaan kompetisi atau *competition* yang berpengaruh besar terhadap motivasi karyawan, karena melalui penerapan strategi pengendalian konflik yang baik diharapkan motivasi kerja karyawan kembali meningkat dan dengan demikian kinerja dan produktivitas mereka juga akan meningkat yang akan berdampak baik bagi produktivitas perusahaan CV.Surya Satwa Group Banyuasin.

SIMPULAN

Dalam sebuah perusahaan, pasti akan terjadi sebuah konflik didalamnya, baik itu berskala besar ataupun kecil, hanya saja yang menjadi pembeda adalah bagaimana penerapan strategi pengendalian konflik pada masing-masing masing perusahaan tersebut. Demikian juga dengan konflik yang terjadi

pada perusahaan CV. Surya Satwa Group Banyuasin, konflik yang terjadi sudah meluas menjadi sebuah konflik organisasi yang melibatkan semua orang yang berada didalam perusahaan CV. Surya Satwa Group Banyuasin. Konflik tersebut juga telah berpengaruh terhadap motivasi kerja para karyawan, dan dampaknya adalah pada penurunan produktivitas perusahaan.

Namun, setiap konflik yang terjadi akan mampu menjadi sebuah kekuatan yang positif jika dikelola dengan strategi pengendalian konflik yang tepat. Demikian juga dengan konflik yang terjadi pada CV. Surya Satwa Group Banyuasin, melalui strategi pengendalian konflik yang tepat yaitu kompromis, mempersatukan, pemaksaan, kolaboratif dan kompetisi diharapkan dapat mengurangi konflik yang terjadi dan menjadi sebuah kekuatan yang positif untuk mengembalikan motivasi kerja karyawan, dengan demikian produktivitas perusahaan akan kembali meningkat

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Dunnete, M. D., & Hough, L. M. (1976). *Hanbook Of Industrial and Organizational Psycology*. Jaico Publishing House.
- Fahmi, I. (2013). *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, M. (2011). *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Erlangga.
- Gitosudarmo., & Sudita. (2000). *Prilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Erlangga.
- Handoko, T. H. (1997). *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.

- Hendrick, W. (1992). *Bagaimana Mengelola Konflik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, K. (1998). *Teori Kepribadian*. Bandung: Alurni.
- Maleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manlullang, M & Manullung, Marihot AMH. (2011). *Manajemen Personalia*. Jakarta:Gadjah Mada.
- Meginson, F.C., Franklin, G. M., & Byird M. J. (1986). *Human Resources Management Ohio*. South Western Coolege Publishing.
- Muhyadi. (1989). *Organisasi Teori Struktur dan Proses*. Jakarta: Depdikbud Dirjen Dikti DPLPTK.
- Nimran, U. (1999). *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media.
- Owen, R. G. (1991). *Organization Bihavior On Education*. Boston: Allyn and bacon
- Robbins, S. P. (1998). *Essential Of Organization Behavior*. Engelwood Cliffts, NewJersey: Pretince-Hall, Inc.
- Said, I. A. (1998). *Prokdutivitas dan Efiseinsi dengan Supply Chain Management*.Oxford University Press.
- Sukardi. (2004). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soetopo, H., & Supriyatno, A. (2003). *Manajemen Konflik*. Universitas Negeri Malang.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, W. V. (2015). *Metode Penelitian Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Widodo, E. S. (2015). *Manajemen Pembangunan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Winardi. (1994). *Management Prilaku Organisasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.