J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah
Vol.4, No.1, Desember 2024

Manajemen Konflik Internal Perusahaan dan Model Penyelesaiannya (Studi Kasus PT A, PT B & PT C) Menggunakan *Grounded Theory*

Dzaki Zakaria[1], Erwan Hendrawan[2], Elja Salwa[3], Jerry Haikal[4]
Magister Management, Universitas Bakrie
E-mail: zakariadzaki280412@gmail.com[1], erwanhendrawan888@gmail.com[2], elja.salwa28@gmail.com[3], jerry.haikal@bakrie.ac.id[4]

Article History:
Received: 21 November 2024
Revised: 04 Desember 2024
Accepted: 07 Desember 2024

Keywords: *Konflik, Manajemen Konflik, Grounded Theory Design, Internal Konflik Perusahaan.*

Abstract: *Konflik di lingkungan perusahaan dapat terjadi secara personal (antar-pribadi) maupun antar-kelompok yang didasari oleh perbedaan persepsi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen konflik internal Perusahaan dan model penyelesaiannya dengan studi kasus yang dilakukan pada 3 (tiga) Perusahaan dengan latarbelakang berbeda yaitu; PT A yang bergerak dibidang Asuransi, PT B bergerak dibidang perdagangan besar & jasa, dan PT C bergerak dibidang shipping logistic serta penyelesaiannya. Penelitian dilakukan menggunakan Grounded Theory Design dengan teknik pengumpulan data melalui interview dengan total 18 (delapan belas) responden terdiri 6 (enam) responden dari masing-masing Perusahaan yang diperoleh dari teknik purposive sampling. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh total 45 (empat puluh lima) coding dengan frekuensi sebanyak 57 (lima puluh tujuh) dan setelah dilakukan klasifikasi disimpulan menjadi 7 (tujuh) category dan 5 (lima) tema konflik. Konflik personal memiliki score konflik terbesar dengan score 19 (sembilan belas). Intensi penanganan yang dilakukan menggunakan pendekatan Compromising.*

PENDAHULUAN

Didalam rangkaian kehidupan tentu kita akan bertemu dengan beraneka ragam karakter unik, yang berasal dari pengalaman serta latar belakang berbeda. Sama halnya bekerja disuatu organisasi, terdapat perbedaan pendapat, tujuan, keinginan, kebutuhan serta interprestasi atas fakta-fakta dan realitas yang dapat merujuk pada sebuah konflik.

Dalam lingkungan organisasi, konflik tidak dapat dielakkan. Sebagaimana menurut (Marwansyah, 2019) konflik adalah ketidaksamaan atau perbedaan antara tujuan yang ingin dicapai dengan metode yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Pendapat lain tentang konflik adalah sebuah tindakan yang tidak dapat dihindari antara seseorang, itu terjadi antara dua atau lebih entitas sosial yang memiliki keinginan pada suatu sumber yang sama namun suplainya terbatas (Rahim, 2023). Berdasarkan analisa M. Afzalur Rahim 2023 dalam bukunya yang

berjudul *Management conflict in organization* disebutkan konflik sering terjadi karena sebuah entitas memiliki perbedaan sikap, kepercayaan, nilai dan kemampuan. Perbedaan tersebut yang kemudian bertemu dalam sebuah group atau team diwaktu yang sama dan melahirkan konflik.

Kemudian jika dilihat dari kesimpulan yang disebutkan (Sudarmanto et al., 2021) meskipun makna dari beberapa definisi konflik berbeda, namun beberapa tema umum mendasari sebagian besar dari definisi tersebut. Konflik harusnya bisa dirasakan oleh pihak-pihak yang terkait, apakah ada konflik atau tidak ada konflik merupakan masalah persepsi. Apabila tidak ada yang menyadari akan adanya suatu konflik, maka secara umum bisa disepakati tidak ada konflik. Kesamaan lain dari definisi-definisi tersebut adalah adanya pertentangan atau ketidakselarasan dan bentuk-bentuk interaksi. Beberapa faktor ini lah akan menjadikan suatu kondisi yang merupakan titik awal dari proses konflik.

Konflik yang terjadi di sebuah organisasi tidak selalu sama, namun konflik yang terjadi bisa di*category*kan dalam dua hal yaitu konflik antar-pribadi dan konflik antar-kelompok (Marwansyah, 2019). Sebagaimana dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti berdasarkan latar belakang dari tiga Perusahaan berbeda. Para peneliti melihat dari 3 (tiga) perusahaan, memiliki permasalahan konflik internal yang berbeda, sehingga perlu dilakukan langkah itensi penanganan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi awal peneliti, masalah utama dari ketiga Perusahaan tersebut didorong oleh adanya konflik internal sehingga menimbulkan beberapa dampak yang terjadi pada aktivitas kerja. Konflik dengan atasan terkait pembagian atau distribusi pekerjaan yang dinilai belum menuhi kebutuhan karyawan, adanya ketidaksukaan secara personal dan hal lainnya sehingga mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Konflik internal dan eksternal yang terjadi pada Perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Sehingga dalam usaha meningkatkan produktivitas karyawan hendaknya Perusahaan lebih memperhatikan manajemen konflik yang ada diperusahaan (Hasaniyah & Wahyuni, 2019).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kualitatif dengan pendekatan *Grounded Theory Design* (Budiasih & Nyoman, 2014). *Grounded Theory Design* adalah sebuah metode penelitian kualitatif yang sistematis untuk membangun teori yang bisa menjelaskan tentang masalah yang akan diteliti (Creswell, 2016).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen konflik internal Perusahaan dengan metode penyelesaian dengan studi kasus yang dilakukan pada 3 (tiga) Perusahaan yaitu PT A yang bergerak dibidang Asuransi, PT B bergerak dibidang perdagangan besar & jasa, dan PT C bergerak dibidang *shipping logistic* serta cara penyelesaiannya.

Pemilihan responden menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu menentukan sampel yang sesuai dengan tujuan penelitian melalui karakteristik sampel karena proses pengkodean pada tahap ini peneliti akan memilih beberapa subjek penelitian yang menonjol dan mewakili pandangan para responden (Lexy, 2021). Metode pengambilan data dilakukan dengan cara *interview* responden dan pengolahan data merujuk pada *Grounded Theory Design* (Saldana, 2013) hasil dari interview responden akan dirangkum menjadi verbatim untuk dicari inti dari pembicaraan yang mengarah pada tujuan penelitian kemudian dijadikan koding, pengkodean yang ditemukan kemudian dicari persamaannya untuk dijadikan beberapa *category*, kemudian dilanjutkan untuk mencari tema melalui *pattern coding, focused coding, axial coding dan theoretical coding*.



Gambar 1. Teknik Analisis Data

Jumlah responden yang diambil berjumlah 18 partisipan terdiri dari; 6 partisipan dari PT A, 6 partisipan PT B dan 6 Partisipan PT C. Media pengumpulan menggunakan rekaman video dan *audio recording*. Hasil *record* tersebut kemudian dirubah ke dalam teks untuk dapat diproses *coding*. *coding* berupa esensi dari kalimat panjang yang dapat terdiri dari kata, satu paragraf penuh atau serangkaian teks (Creswell, 2016). Kemudian setelah itu dikelompokan ke dalam sebuah *category* dan spesifikasi kedalam sebuah tema. Hal tersebut dilakukan untuk masing - masing perusahaan, lalu digabungkan dan dikelompokan konflik yang sejenis dalam satu tema. Setelah itu diberikan skoring frekuensi dan dijumlahkan seluruh frekuensinya untuk melihat dominasi dari konflik yang terjadi di perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam sebuah organisasi dimana kita berinteraksi dengan manusia lain terdapat potensi timbulnya konflik dikarenakan perbedaan kepribadian, pemikiran, persepsi, pengalaman, tujuan, kepercayaan terhadap sesuatu bahkan motivasi. Namun seiring dengan perkembangan teori dan ilmu mengenai konflik, kita perlu meyakini bahwa tidak selamanya konflik akan mempunyai akibat yang buruk.

Untuk mengidentifikasi konflik yang terjadi di Perusahaan A, B dan C maka peneliti melakukan interview atau wawancara untuk melakukan pengkodingan. Saat melakukan *coding* hasil wawancara, peneliti memberikan label pada kata atau frasa yang mewakili tema penting di setiap tanggapan. Label ini bisa berupa kata, frasa, atau angka dengan tujuan mengidentifikasi, menamai, meng*category*kan dan menguraikan gejala-gejala yang terdapat dalam teks hasil wawancara.

Tabel 1. Coding

Responden	Coding	Category							Grand Total
		Gaya Kepemimpinan	Kesalahpahaman Komunikasi	Perbedaan Pendapat	Distribusi Pekerjaan	Intimidasi	Kompetensi	Prosedur kerja	
PT.A	Gaji karyawan (kecemburuan nilai gaji)			2					2
	Ketidaksesuaian distribusi pekerjaan				4				4
	Ketidaksesuaian penempatan karyawan			1					1
	Ketidaksukaan antar personal			1					1

Responden	Coding	Category							Grand Total
		Gaya Kepemimpinan	Kesalahpahaman Komunikasi	Perbedaan Pendapat	Distribusi Pekerjaan	Intimidasi	Kompetensi	Prosedur kerja	
	Ketidaksukaan pimpinan kepada salah satu pegawai tanpa sebuah alasan	1							1
	Misscomunication antar pegawai, karena beda generasi		1						1
	Misscomunication pegawai ke pimpinan			1					1
	Misscomunication pimpinan ke pegawai	1							1
	Mutasi tempat kerja			1					1
	Pegawai titipan pimpinan	1							1
	Pelecehan verbal					2			2
	Personal (Antar pegawai tidak saling tegur)			3					3
	Pimpinan selalu merasa benar terhadap bawahan	1							1
	Tidak adanya komunikasi yang baik di lingkungan kerja		1						1
	Tidak terjalinnya hubungan yang baik antar pegawai beda generasi			1					1
	Turn over pegawai			1					1
PT.B	Adanya personal pasif dan mengganggu pegawai lain yang sedang bekerja			1					1
	Atasan yang egois dan memaksakan kehendak atas kepentingan pribadi	1							1
	Kesalahpahaman dalam prosedur kerja							3	3
	Kurangnya detail serah terima pekerjaan antar shift kerja							1	1
	Kurangnya kepedulian terhadap tugas & tanggung jawab serta kordinasi			1					1
	Penyampaian tugas yang kurang detail							1	1
	Perbedaan ekspektasi antar pegawai atas hasil tugas			1					1
	Perbedaan ide/gagasan dan pandangan sesama pegawai			2					2
	Salah persepsi atas penanggung jawab shift kerja		1						1
	Terjadi kesalahpahaman dalam koordinasi komunikasi saat bekerja		3						3
	Tugas tambahan disaat				1				1

Responden	Coding	Category							Grand Total
		Gaya Kepemimpinan	Kesalahpahaman Komunikasi	Perbedaan Pendapat	Distribusi Pekerjaan	Intimidasi	Kompetensi	Prosedur kerja	
	pekerjaan utama belum selesai								
PT.C	Adanya pekerjaan yang berada di grey area (tidak ada penanggung jawabnya)				1				1
	Atasan hanya mendengar ucapan dari pihak luar	1							1
	Atasan memarahi bawahan di depan umum					1			1
	Atasan tidak bisa menjadi tameng bawahannya	1							1
	Atasan tidak mau memberikan/mengajarkan jobdesk pada karyawan baru.	1							1
	Atasan yang mengancam akan memberhentikan karyawan					1			1
	Belum ada prosedur kerja yang jelas							1	1
	Divisi cordinator improvement (CI) kesulitan bekerjasama dengan divisi lain.		1						1
	Partner kerja yang kurang memahami jobdesk pekerjaannya						1		1
	Partner kerja yang tidak mau bekerjasama			1					1
	Pembagian kerja antar top manajemen tidak jelas							1	1
	Pembagian kerja yang tidak jelas				1				1
	Suasana hati atasan yang berubah-ubah	1							1
	Sulit berkomunikasi dengan head operasional		1						1
	Terjadi perbedaan prioritas kerja			1					1
	Tidak adanya komunikasi yang baik antara tim marketing dan tim operasional		1						1
	Tim marketing yang memarahi tim operasional di depan customer					1			1
	Turn over top manajemen			1					1
Grand Total		**9**	**9**	**19**	**7**	**5**	**1**	**7**	**57**

Berdasarkan tabel 1 diatas para peneliti melakukan klasifikasi dari hasil pengkodean untuk menemukan hubungan antar setiap *category*. Dari hasil penelitian tersebut ditemukan 45 coding dengan frekuensi 57. Frekuensi tertinggi didapat pada *category* Perbedaan Pendapat

sebanyak 19 frekuensi.

Tabel 2. Hasil *Themes Coding*

Category	Score	*Themes*				
		Konflik Kepemimpinan	**Konflik Komunikasi**	**Konflik Personal**	**Konflik bertugas**	**Konflik Diskriminasi**
Gaya kepemimpinan	9	9				
Kesalahpahaman komunikasi	9		9			
Perbedaan pendapat	19			19		
Distribusi Pekerjaan	7				7	
Intimidasi	5					5
Kompetensi	1				1	
Prosedur kerja	7				7	
Total	**57**	**9**	**9**	**19**	**15**	**5**

Tabel 2 diatas menjelaskan tentang kejadian konflik yang terjadi pada 3 (tiga) perusahaan setelah dilakukan penggabungan berdasarkan *category* dan tema konflik yang sama *(similarity).* Dari tabel tersebut terdapat 7 (tujuh) *category* dan 5 (lima) tema konflik dengan *score* kejadian yang berbeda beda. Konflik personal memiliki *score* konflik terbesar yaitu 19 (Sembilan belas), sedangkan posisi kedua yaitu konflik bertugas dengan *score* 15 (lima belas) dan posisi ketiga memiliki score yang sama sebanyak 9 (Sembilan) yaitu konflik kepemimpinan dan konflik komunikasi.

Berdasarkan hasil tersebut perusahaan harus bisa fokus dalam penyelesaian konflik utama yang sering terjadi pada sebuah perusahaan yaitu konflik personal. Konflik personal seperti kesalahpahaman komunikasi antar pegawai, sistem penggajian dan perbedaan ide atau gagasan.

Demi memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi, konflik seharusnya bukanlah sesuatu yang harus ditakutkan. Jika dikelola dengan baik, konflik dapat mendukung percepatan pencapaian tujuan organisasi. Konflik yang dikelola dengan baik dapat menumbuhkan kreatifitas, inovasi dalam pemecahan masalah dan menumbuhkan perubahan positif bagi pengembangan organisasi. Akan tetapi sebaliknya bila tidak dapat ditangani, konflik menyebabkan turunnya kinerja organisasi.

Sehingga dalam upaya mengidentifikasikan intensi penanganan konflik (*conflict-handling intentions*) menurut (Marwansyah, 2019) dapat di*category*kan menjadi sebagai berikut:

a. *Competing* (asertif dan kooperatif), pihak-pihak yang berkonflik akan saling bersaing untuk memenangkan konflik dan akhirnya ada pihak yang dikorbankan kepentingannya demi tercapainya kepentingan pihak lain yang lebih kuat atau lebih berkuasa (*win – lose solution*)
b. *Collaborating* (asertif dan kooperatif), dilakukan dengan membuat para pihak yang berkonflik akan sama-sama memperoleh hasil yang memuaskan, dilakukan dengan bersinergi menghadapi persoalan (*win-win solution*);
c. *Avoiding* (tidak asertif dan tidak kooperatif), gaya yang cenderung menghindari timbulnya konflik. Hal potensial dan sensitif dihindari sebisa mungkin agar tidak berkembang menjadi sebuah konflik yang terbuka
d. *Accomodating* (tidak asertif dan kooperatif), gaya ini menghimpun aspirasi/pendapat/kepentingan pihak-pihak dimana konflik muncul dan selanjutnya dicari

jalan keluarnya

e. *Compromising* (diantara assertiveness dan cooperativeness), penyelesaian konflik dengan cara melakukan negoisasi antar pihak yang berkonflik kemudian dicari jalan tengah yang dapat diterima kedua belah pihak (*lose-lose solution*)

Langkah pertama menyelesai konflik adalah menemukan atau mengetahui konflik tersebut dan mengangkatnya kepermukaan. Sebagai atasan ataupun karyawan banyak cara untuk bisa mengetahui konflik yang sedang terjadi dilingkungan perkerjaan, seperti pengamatan langsung terhadap perilaku atau kebiasaan yang dilakukan bawahan atau partner tim kita (datang terlambat, menolak saran orang lain, mencari alasan, menyalahkan orang lain, menurunnya kinerja dan sebagainya). Ketika kita menjadi bagian yang peka terhadap kondisi sekitar, mungkin solusi dapat segera ditemukan untuk menghindari adanya konflik berkepanjangan atau adanya konflik yang semakin besar.

Melihat konflik personal menjadi konflik yang paling sering terjadi di Perusahaan tentunya harus menjadi perhatian khusus bagi management masing-masing untuk mencari sebuah pendekatan atau penanganan atas konflik tersebut. Menurut peniliti, konflik personal ini dapat ditangani menggunakan pendekatan *compromising* yaitu langkah awal melakukan evaluasi pekerjaan serta melakukan mediasi dengan pihak *management* perusahaan terkait konflik personal sesuai dengan karakteristik setiap personal. Proses penyelesaian konflik ini berupaya untuk menurunkan tuntutan, kepentingan dan keinginan pribadi dengan cara kompromi hingga mencapai titik temu yang dapat diterima oleh para pihak yang berkonflik. Sehingga konflik personal yang terjadi di Perusahaan lebih bisa dikendalikan atau di kontrol dengan baik.

KESIMPULAN

Konflik bisa terjadi ketika terdapat beberapa pihak yang merasa adanya perbedaan terkait persepsi, pendapat sehingga mempengaruhi cara bersikap mengenai suatu hal yang berkaitan dengan tujuan bersama. Konflik tersebut tentu terjadi karena beberapa faktor yang melatarbelakanginya, sebagaimana hasil penelitian melalui wawancara dengan 18 responden dari 3 perusahaan berbeda ditemukan, 45 (empat puluh lima) *coding* dengan 7 (tujuh) *category* serta 5 (lima) tema konflik.

Faktor yang dapat memicu konflik internal yaitu faktor personal dengan *score* 19 (sembilan belas). Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan, maka disimpulkan model penyelesaian konflik personal dapat ditangani dengan pendekatan *compromising.*

UCAPAN TERIMAKASIH

Kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini. Terima kasih kepada rekan-rekan sejawat yang telah memberikan saran, dukungan, dan inspirasi selama proses penelitian. Kami juga ingin mengucapkan terima kasih kepada partisipan dan responden yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Tak lupa, kami juga mengucapkan terima kasih kepada lembaga atau institusi yang telah memberikan dukungan dan fasilitas dalam menjalankan penelitian ini. Semua kontribusi dan bantuan yang diberikan sangat berarti bagi kelancaran dan kesuksesan penelitian ini. Terima kasih atas segala kerja keras dan kolaborasi yang telah terjalin.

DAFTAR REFERENSI

Budiasih, & Nyoman, I. G. A. (2014). Metode Grounded Theory dalam Riset Kualitatif. *Jurnal*

Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis, *9*(1).

Creswell, J. W. (2016). *Educational Research (Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research)*.

Hasaniyah, A., & Wahyuni, U. (2019). Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Kasus pada Rumah Jahit K'-ONK (RJK) di Kabupaten Pamekasan). In *Journal of Management and Accounting* (Vol. 2, Issue 1).

Lexy, M. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya.

Marwansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Ke-5). Alfabeta, CV.

M. Afzalur Rahim. (2023). *Managing conflict in organization*. New York : DOI.10.4324./9781003285861-1

Saldana, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2nd ed). Sage.

Sudarmanto, E., Sri, S., & Purba, B. (2021). *Manajemen Konflik*. https://www.researchgate.net/publication/350955317

Thomas, K (1976). *In The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Published by Rand McNally Collage Publishing Company, Chicago.