

MANAJEMEN KONFLIK PADA LAYANAN PT. PEGADAIAN

¹⁾Kuswanti, ²⁾Lutfiah Nurahmawati Putri, ³⁾Ilham Kodratul Alam,
⁴⁾Marhalinda, ⁵⁾Maya Syafriana Efendi

¹⁾²⁾³⁾ DIII Manajemen Perusahaan FEB UPI YAI
⁴⁾Sarjana Manajemen FEB UPI YAI
⁵⁾Pascaarjana FEB UPI YAI

Email: ¹⁾wantiimm@upi-yai.ac.id, ²⁾lutfiahaqilla4@upi-yai.ac.id, ³⁾Ilham.kudratul@upi-yai.ac.id,
⁴⁾marhalinda@upi-yai.ac.id, ⁵⁾maya.effendi@upi-yai.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji manajemen konflik dalam lingkungan kerja pada PT. Pegadaian Cabang Salemba, yang mencakup kantor Pegadaian Konvensional dan kantor Pegadaian Syariah. Konflik dalam organisasi, baik antar individu maupun kelompok, merupakan hal yang tidak terhindarkan dan membutuhkan pengelolaan yang efektif untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif. Studi ini mengacu pada teori manajemen konflik Thomas dan Kilmann, yang membagi konflik menjadi lima gaya: kompetisi, kolaborasi, kompromi, dan menghindar, serta mengakomodasi. Metodologi penelitian melibatkan observasi lapangan dan wawancara singkat pada 75 karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya menghindar paling sering digunakan dalam menghadapi konflik di lingkungan kerja, diikuti oleh kompromi, mengakomodasi, kolaborasi, dan kompetisi. Selain itu, Divisi penanganan konflik yang dimiliki perusahaan berperan penting dalam mendukung manajemen konflik yang efektif. Penelitian ini menarik kesimpulan bahwa konflik tidak selalu bersifat negatif, dengan pengelolaan yang tepat, konflik dapat meningkatkan efisiensi dan rasa kewargaan karyawan di tempat kerja.

Kata kunci: *manajemen konflik, gaya konflik, resolusi konflik.*

ABSTRACT

This research aims to examine conflict management in the work environment at PT. Pegadaian Cabang Salemba, which includes a Conventional Pegadaian office and a Sharia Pegadaian office. Conflict in organizations, both between individuals and groups, is inevitable and requires effective management to create a favorable work climate. This study refers to Thomas and Kilmann's conflict management theory, which divides conflict into five styles: competition, collaboration, compromise, and avoidance, as well as accommodation. The research methodology includes field observations and brief interviews with 75 employees.

The research results show that the avoidance style is most often used in dealing with conflict in the work environment, followed by compromise, accommodation, collaboration, and competition. In addition, the company's conflict handling division plays an important role in supporting effective conflict management. This research draws the conclusion that conflict is not always negative, with proper management, conflict can increase employee efficiency and sense of citizenship in the workplace.

Key words: *conflict management, conflict style, conflict resolution.*

1. PENDAHULUAN

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa tentu dalam mengelola perusahaan tidak dipungkiri adanya berbagai konflik baik di dalam perusahaan, konflik dengan pelanggan ataupun mitra perusahaan yang dapat mempengaruhi keberlangsungan perusahaan, disini peran pimpinan di harapkan dapat membantu mengelola konflik-konflik sehingga timbul konflik yang baik dengan demikian dapat memberikan pemahaman dan wawasan akan konflik dan pengelolaan konflik sehingga mampu mempengaruhi terciptanya kinerja dan efektifitas kinerja suatu organisasi (Defano Tanur et al., 2023).

Kemudian menurut (Lussier & Achua, 2016) organisasi hidup dalam lingkungan yang kompleks penuh ketidakpastian yang makin meningkat, untuk menghadapinya organisasi mengembangkan suatu tim fundamental dan struktur organisasi dalam upaya mendesentralisasi pembuatan keputusan dan respons lebih efektif terhadap peluang dan ancaman.

Peran kepemimpinan dalam struktur tim serta lingkungan kerja yang kondusif sangat memberikan pengaruh dalam memotivasi karyawan sebagai individu maupun kelompok untuk bekerja bersama dalam mencapai tujuan bersama, disamping untuk memanajementi konflik, sehingga tercipta iklim organisasi yang kondusif serta diharapkan dapat meningkatkan rasa kewargaan dalam organisasi pada PT. Pegadaian.

2. LANDASAN TEORI

Manajemen Konflik

Dalam dinamika organisasi, konflik yang melibatkan individu maupun kelompok sangat mungkin terjadi. Manajemen konflik membutuhkan peran individu, baik sebagai bagian dari hubungan interpersonal maupun sebagai anggota tim, serta kontribusi pimpinan untuk mengarahkan konflik agar menjadi konstruktif. Pengelolaan konflik yang efektif dapat mendukung pencapaian efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan sehingga target perusahaan tercapai. Konflik (Wahyudi, 2015) merupakan perbedaan pemahaman antar dua orang atau lebih terhadap

berbagai perselisian, ketegangan, kesulitan-kesulitan diantara para pihak yang tidak sepaham. Rosenberg (2003) juga berpendapat bahwa konflik merupakan bagian dari proses pemenuhan kebutuhan dasar manusia.

Schermerhorn (2011) mendefinisikan konflik sebagai situasi oposisi atau pertentangan substantif maupun emosional antara individu, kelompok, atau organisasi. Rothmann dan Cooper (2015) juga menjelaskan bahwa konflik muncul ketika satu pihak merasa pihak lain mengganggu atau memengaruhi hal-hal yang bernilai bagi mereka.

Dari sini, dapat disimpulkan bahwa konflik adalah proses yang terjadi dalam interaksi manusia akibat perbedaan kebutuhan, aktivitas, atau pandangan. Konflik merupakan elemen penting dalam kehidupan manusia yang bisa berdampak positif atau negatif, baik bagi individu maupun masyarakat, melalui perubahan sosial yang dihasilkannya. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan konflik yang terstruktur, terutama dalam peran individu dalam masyarakat maupun organisasi, yang disebut manajemen konflik.

Menurut (Vita & Soehardi, 2020), manajemen konflik adalah proses pihak yang terlibat konflik dalam rangka menyelesaikan konflik yang dihadapinya, dengan cara mengelola konflik untuk menciptakan solusi menguntungkan dengan memanfaatkan konflik sebagai sumber inovasi dan perbaikan. Rahim (2002) mendefinisikan manajemen konflik sebagai proses yang membatasi dampak negatif dari konflik.

Rubenstein (1996) berpendapat bahwa manajemen konflik berfokus pada upaya mencegah konflik berujung pada kekerasan tanpa harus menyelesaikan masalah sepenuhnya. Bartos dan Wehr (2003) menekankan pentingnya menjadi “aktor konflik yang terampil,” dengan melihat perilaku konflik untuk meningkatkan keterampilan manajemen konflik.

Bartos dan Wehr (2003) mendefinisikan manajemen konflik sebagai proses di mana setiap pihak, termasuk pihak ketiga, menggunakan keterampilan dan pengetahuan mereka untuk menciptakan strategi yang tepat dalam mengelola konflik. Sementara itu, Miall (2004) menyatakan bahwa manajemen konflik adalah seni intervensi yang

tepat untuk mencapai stabilitas politik, terutama melalui tekanan dari pihak yang berkuasa.

Secara keseluruhan, manajemen konflik adalah pengelolaan konflik yang terjadi pada individu, sosial, maupun organisasi, dengan tujuan mengubah konflik negatif menjadi positif melalui strategi yang efektif, melibatkan peran pimpinan atau penguasa untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.

Aspek-aspek Manajemen Konflik

Thomas dan Kilmann dalam Kuswanti et al. (2016). (membagi aspek manajemen konflik ke dalam dua dimensi: *kerjasama* (cooperativeness) pada sumbu horizontal dan *keasertifan* (assertiveness) pada sumbu vertikal. Berdasarkan dua dimensi ini, mereka mengembangkan lima gaya manajemen konflik, yaitu:

1. Kompetisi (Competing). Gaya ini memiliki tingkat keasertifan tinggi dan kerjasama rendah. Gaya kompetisi berfokus pada kekuasaan, di mana seseorang menggunakan kekuatannya untuk memenangkan konflik.
2. Kolaborasi (Collaborating). Gaya ini memiliki tingkat keasertifan dan kerjasama yang tinggi. Tujuannya adalah mencari alternatif yang memuaskan kedua belah pihak dengan menyelesaikan konflik melalui negosiasi dan pemahaman bersama. Gaya ini juga menggunakan kreativitas untuk menemukan solusi yang dapat diterima semua pihak.
3. Kompromi (Compromising). Gaya ini berada di tingkat menengah, dengan keasertifan dan kerjasama yang seimbang. Pendekatan ini melibatkan *give and take* di mana kedua belah pihak menemukan titik tengah yang memuaskan sebagian dari keinginan masing-masing.
4. Menghindar (Avoiding). Gaya ini memiliki tingkat keasertifan dan kerjasama yang rendah, di mana kedua pihak berusaha menghindari konflik. Bentuk menghindar ini bisa berupa menunda diskusi hingga waktu yang tepat atau menarik diri dari konflik yang dianggap merugikan.
5. Mengakomodasi (Accommodating). Gaya ini memiliki tingkat kerjasama

tinggi dan keasertifan rendah. Pihak yang terlibat mengesampingkan kepentingannya sendiri untuk memuaskan kepentingan pihak lain.

Rahim (1983, 2011) juga membagi aspek manajemen konflik dalam dua dimensi: *memperhatikan orang lain* (concern for others) pada sumbu horizontal dan *memperhatikan diri sendiri* (concern for self) pada sumbu vertikal. Dari sini, dikembangkan lima gaya manajemen konflik:

1. Dominasi (Dominating). Pihak yang menggunakan gaya ini hanya fokus pada pemenuhan tujuannya sendiri tanpa memperhatikan kebutuhan lawan konfliknya.
2. Integrasi (Integrating). Gaya ini berusaha mencari resolusi yang memaksimalkan pencapaian tujuan kedua belah pihak.
3. Kompromi (Compromising). Gaya ini berada di tengah, di mana pihak yang terlibat konflik berupaya memenuhi sebagian dari tujuannya sendiri dan sebagian dari tujuan lawan konfliknya.
4. Menghindar (Avoiding). Pihak yang menggunakan gaya ini menolak membahas konflik, baik untuk memenuhi kebutuhan dirinya maupun lawan konfliknya.
5. Menurut (Obliging). Gaya ini melibatkan perhatian yang tinggi terhadap kepentingan lawan konflik, namun rendah dalam memperhatikan kebutuhan diri sendiri.

Dalam proses manajemen konflik, pendekatan *kompromi* sangat menarik karena dapat menghasilkan *win-win solution*, di mana kedua pihak mendapatkan sebagian dari keinginan mereka. Pendekatan lain yang tidak kalah penting adalah *kolaborasi*, yang memungkinkan tercapainya solusi yang sepenuhnya memuaskan semua pihak yang terlibat dalam konflik.

3. METODOLOGI

Dalam melakukan penelitian, penulis pendekatan penelitian kualitatif, menggunakan metode observasi lapangan dan wawancara singkat pada PT. Pegadaian Cabang Salemba terdiri dari PT Pegadaian Konvensional dan PT Pegadaian Syariah. Adapun subyek sebagai observasi berjumlah 75 karyawan pada tingkat

staff yang bekerja di beberapa divisi sebagai sumber data primer. Sumber data sekunder menggunakan literatur dari jurnal internal dan jurnal penelitian online.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan pokok pembahasan dalam penelitian ini terdapat dimensi : 1) kerjasama, 2) keasertifan dengan indikator yaitu kompetisi, kolaborasi, kompromi menghindari mengakomodasi. Penulis memberikan pengarahannya mengenai Manajemen Konflik serta menyampaikan kepada subjek observasi bahwa sebagai materi yang akan diangkat selama melakukan observasi lapangan. Point utama dalam observasi lapangan, apakah manajemen konflik dalam iklim kerja pada PT. Pegadaian Cabang Salemba ini berjalan dengan efektif, mengingat tingginya intensi dan sirkulasi kerja terutama dalam menghadapi layanan terhadap nasabah.

Selama pelaksanaan wawancara singkat kepada subjek observasi, penulis mengadopsi teori dari Thomas Khilman. Dari hasil wawancara penulis mendapatkan data bahwa rata-rata tertinggi dalam menghadapi konflik dalam lingkungan kerja adalah menghindari, kemudian disusul dengan kompromi, mengakomodasi, kolaborasi dan terakhir adalah kompetisi.

PT. Pegadaian memiliki divisi tersendiri dalam penanganan konflik baik berupa konflik kerja maupun konflik interpersonal. Dengan terdapatnya divisi penanganan konflik ini sangat mendukung pelaksanaan manajemen konflik pada PT. Pegadaian berjalan dengan baik dan kooperatif bagi seluruh karyawan.

Hasil observasi lapangan ini, mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Yin et al., 2022) bahwa manajemen konflik yang dieksplorasi oleh pimpinan tim dapat mempengaruhi semangat tim kerja. Dimana dengan adanya strategi resolusi penanganan konflik dapat menunjukkan meningkatkan rasa kewargaan karyawan terhadap pada perusahaan tempat bekerja.

5. KESIMPULAN

Konflik yang terjadi pada lingkungan kerja tidak selalu menjadi hal negatif yang mengakibatkan menurunnya semangat, intensitas, dan rasa kewargaan karyawan terhadap Perusahaan. Konflik dapat menjadi konflik baik apabila ditangani dalam resolusi konflik yang dimiliki oleh setiap karyawan dan tentunya didukung oleh perusahaan dengan penyediaan divisi penanganan konflik.

6. UCAPAN TERIMA KASIH

Rasa syukur dan terima kasih penulis ucapkan atas penyelesaian penelitian observasi ini kepada pimpinan dan seluruh staf yang bersedia menjadi subyek observasi pada PT. Pegadaian Cabang Salemba, baik PT. Pegadaian Konvensional maupun PT. Pegadaian Syariah. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Ibu dan Bapak Dosen pada lingkungan FEB UPI YAI yang telah memberi semangat dan arahan atas penyelesaian penelitian observasi ini. Kepada orang tua dan keluarga tercinta yang selalu mendukung dalam material dan doa.

7. DAFTAR PUSTAKA

- Bartos, J.O. & Wehr, P. (2003). *Using Conflict Theory*. New York : Cambridge University Press.
- Defano Tanur, Marsya Nisa Razita, & Ona Rangratu. (2023). Manajemen Konflik dan Upaya Penanganan Konflik dalam Organisasi Pendidikan di Sekolah. *Inspirasi Dunia: Jurnal Riset Pendidikan Dan Bahasa*, 2(3), 225–237. <https://doi.org/10.58192/insdun.v2i3.1039>
- Kuswanti, Ningrum, S. & Hamidah, T. (2018). *The Role of Servant Leadership in Enhancing Organizational Citizenship Behavior Through Organizational Commitment as Mediator*. *International Journal of Education, Learning and Development*, Vol.6, No.9.
- Kuswanti, Supriyadi, E., & Wirawan. (2016). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen*, Vol. 1, No. 1.
- Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2007). *Effective Leadership*. Mason: Thomson.Organ,
- D.W. (1988). *Organizational Citizenship*

Behavior : The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA : Lexington Books.

Miall, H. (2004). *Conflict Transformation : A Multi-Dimensional Task.* Berghof Handbook of Conflict Transformation.

Rahim, M.A. (2002) *Toward a Theory of Managing Organizational Conflict.* The International Journal Journal of Conflict Management, 13.

Rahim, M.A. (2011). *Managing Conflict in Organizations*, 4th edition. New Brunswick : Transaction Publishers.

Rosenberg, M. (2003). *Nonviolent Communication : A Language of Life*, 3rd Edition. California : Puddle Dancer Press.

Rothmann, I. & Cooper, C.L. (2015). *Work and Organizational Psychology*, 2nd. New York : Routledge.

Rubenstein, R.E. (1996). *Conflict Resolution and Power Politics : Global Conflict After the Cold War.* Two Lectures. USA : Institute for Conflict Analysis and Resolution George Mason University.

Schermerhorn, Jr.J.R. (2011). *Introduction to Management*, 11th edition. John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.

Thomas, K.W. (1992). *Conflict and Conflict Management : Reflections and Update.* Journal of Organizational Behavior, 13 (3), Special Issue : Conflict and Negotiation in Organizations : Historical and Contemporary Perspectives. John Wiley & Sons.

Thomas, K.W. & Kilmann, R.P. (1974). *Thomas-Khilmann Conflict Mode Instrument.* Montain View : Xicom and CPP, Inc.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Leadership Theory, Aplication, & Skill Development* (6th ed.). Cengage Learning.

Vita, D., & Soehardi, L. (2020). Efektivitas Manajemen Konflik Dalam Mengatasi Masalah Pada Bank Syariah Mandiri Pekanbaru Cabang Tuanku Tambusai *Jurnal Ekonomi Islam*, 6(02), 359–366.

Wahyudi, A. (2015). Konflik, Konsep Teori Dan Permasalahan. *Jurnal Publiciana*, 8(1), 1–15.

Yin, J., Qu, M., Liao, G., Jia, M., & Li, M. (2022). Exploring the relationships between team leader's conflict management styles and team passion: From the emotional perspective. *Frontiers in Psychology*, 13(November), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921300>

