UPAYA-UPAYA KARYAWAN MENGHADAPI KONFLIK DALAM HUBUNGANNYA DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA PADA PT ANEKA MAKMUR SEJAHTERA DI PONTIANAK

Steven
email: stevendjie91@gmail.com
Program Studi Manajemen STIE Widya Dharma Pontianak

ABSTRAKSI
PT Aneka Makmur Sejahtera di Pontianak merupakan main dealer sepeda motor merek Yamaha di daerah Kalimantan Barat. Dalam organisasi di dalam perusahaan terdapat individu-individu yang memiliki pandangan yang berbeda-beda satu sama lain dan tidak sedikit yang dapat menimbulkan perbedaan antar individu di dalam organisasi yang dapat menyebabkan terjadinya konflik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa konflik dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan di dalam organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan teknik pengumpulan data adalah dengan melakukan wawancara, kuesioner, dan studi kepustakaan. Sampel yang diteliti adalah seluruh karyawan yang berjumlah 50 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode quota sampling. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan Skala Guttman. Kesimpulan penelitian ini adalah hasil dari konflik pada umumnya bersifat fungsional, yang berarti konflik itu menghasilkan suatu perbaikan kinerja kelompok, atau bersifat disfungsional dalam arti merintangi kinerja kelompok. Konflik fungsional disebut juga konflik konstruktif yang artinya membangun. Konflik disfungsional disebut juga dengan konflik destruktif yang artinya merusak. Dan gaya penanganan konflik yang diterapkan dalam perilaku karyawan PT Aneka Makmur Sejahtera di Pontianak yaitu gaya penanganan konflik yang paling sering dilakukan menurut responden adalah gaya penanganan konflik dengan cara kompromi sedangkan gaya penanganan konflik dengan cara kompetisi dan akomodasi adalah gaya yang paling jarang responden lakukan.
Kata Kunci: Upaya Menghadapi Konflik

Pendahuluan

Karyawan merupakan sumber daya yang sangat penting dalam suatu perusahaan, karena tanpa karyawan perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik. Karyawan adalah modal utama bagi perusahaan. Sebagai modal utama perusahaan, karyawan perlu dikelola agat tetap produktif. Akan tetapi dalam pengelolaan karyawan tentu nya bukanlah hal yang mudah, karena karyawan mempunyai pikiran, motivasi, status, serta latar belakang berbeda yang dapat memungkinkan terjadinya konflik di antara karyawan di dalam organisasi. Oleh sebab itu pimpinan perusahaan harus bisa mendorong mereka agar tetap profesional dalam mengerjakan tugasnya masing-masing meskipun terjadi konflik yang di sebabkan oleh perbedaan tersebut Sehingga perusahaan dapat mempertahankan produktivitas karyawan guna untuk mencapai tujuan perusahaan.

Konflik, secara etimologi berasal dari kata kerja Latin "*confligere*" yang berarti saling memukul. Pengertian konflik ini sendiri mempunyai arti yang luas, tetapi pada

umumnya dipahami sebagai perbedaan dan pertentangan. Konflik merupakan suatu hal yang sering ditemui di dalam perusahaan, sehingga suatu perusahaan tidak bisa dilepaskan dari konflik. Perusahaan hanya dapat meminimalisir konflik atau memanfaatkan konflik yang ada untuk kepentingan perusahaan. Menurut Robbins (2003: 147): Hasil dari konflik pada umumnya bersifat fungsional, yang berarti konflik itu menghasilkan suatu perbaikan kinerja kelompok, atau bersifat disfungsional dalam arti merintangi kinerja kelompok. Konflik fungsional disebut juga konflik konstruktif yang artinya membangun. Konflik disfungsional disebut juga dengan konflik destruktif yang artinya merusak. Proses untuk menentukan bahwa suatu konflik itu akan bersifat fungsional atau bersifat disfungsional, tentu saja tidak dapat ditentukan begitu saja, semua tergantung kepada perilaku dari masing-masing individu dalam menghadapi konflik yang ada di dalam organisasi. Dari hal inilah baru dapat diketahui bahwa suatu stimulus menimbulkan konflik yang fungsional atau disfungsional pada organisasi tersebut. Jadi gaya seseorang dalam menghadapi konflik sangat penting untuk diperhatikan agar stimulus konflik yang diciptakan oleh perusahaan dapat fungsional.

Produktivitas kerja adalah hasil kerja atau kemampuan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

KAJIAN TEORI

Proses manajemen dilakukan untuk mengorganisasi karyawan agar melakukan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan bantuan dari sumber-sumber daya lain. Menurut Simamora (2006: 4): ”Manajemen (*management)* merupakan proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.”

Salah satu cabang ilmu Manajemen yang terpenting adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Hasibuan (2011: 10): “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.” Sedangkan, menurut Flippo seperti yang dikutip oleh Handoko (2001: 3):

> “Manajemen personalian adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian,

pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat."

Menurut Cummings sebagaimana dikutip oleh Wahyudi (2011: 17): "Konflik didefinisikan sebagai suatu proses interaksi sosial di mana dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih, berbeda atau bertentangan dalam pendapat atau tujuan mereka."

Menurut Handoko (2008: 346):

> "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-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi."

Menurut Stoner & Freeman sebagaimana yang dikutip oleh Wahyudi (2011: 17): "Konflik organisasi adalah mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumber daya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi atau kepribadian."

Menurut Robbins (2003: 138):

Proses konflik terdiri atas lima tahap yaitu:

1. Oposisi atau ketidakcocokan potensial
   Langkah pertama pada proses konflik adalah adanya kondisi yang menciptakan kesempatan munculnya konflik itu. Kondisi tersebut kemudian dibagi menjadi tiga kategori umum:
   a. Komunikasi, komunikasi dapat merupakan sumber konflik. Riset memperlihatkan bahwa potensial untuk konflik meningkat bila atau terlalu sedikit atau terlalu banyak terjadi komunikasi.
   b. Struktur, istilah struktur yang dimaksud adalah mencakup variabel seperti ukuran, derajat spesialisasi dalam tugas yang diberikan, gaya kepemimpinan, sistem imbalan dan derajat ketergantungan antara kelompok. Riset menunjukkan bahwa ukuran dan spesialiasi bertindak sebagai kekuatan untuk meransang konflik. Makin besar kelompok dan makin terspesialiasi kegiatannya, makin besar kemungkinan terjadinya konflik.
   c. Variabel pribadi, faktor ini mencakup sistem nilai individual tiap orang dan karasterikstik kepribadian yang menyebabkan idiosinkrasi dan perbedaan individual.
2. Kognisi dan personalisasi
   Tahap kedua adalah ada salah satu pihak yang dipengaruhi oleh dan sadar akan adanya konflik dari kondisi-kondisi anteseden. Konflik yang timbul dapat berupa konflik yang dipersepsikan yaitu kesadaran oleh suatu pihak atau lebih akan eksistensi kondisi-kondisi yang menciptakan kesempatan untuk timbulnya konflik. Konflik yang dirasakan yaitu pelibatan emosional dalam suatu konflik yang menciptakan kecemasan, ketegangan, frustasi dan permusuhan.

3. Maksud, keputusan-keputusan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu dalam suatu bagian konflik. Terdapat lima maksud penanganan konflik yaitu: bersaing, berkolaborasi, menghindar, mengakomodasi, dan berkompromi.
4. Perilaku, mencakup pernyataan, tindakan, dan reaksi yang dibuat oleh pihak-pihak yang berkonflik.
5. Hasil, hasil dari suatu konflik yang dapat berupa hasil fungsional, artinya dapat meningkatkan kinerja kelompok dan hasil disfungsional artinya dapat merusak kinerja kelompok.

Setiap pimpinan organisasi berbeda dalam merespon atau menanggapi konflik. Menurut Thomas dan Kilmann seperti yang dikutip oleh Wirawan (2010: 140):

Terdapat lima jenis gaya penanganan konflik berdasarkan pada dua dimensi yaitu: (1) kerja sama, yaitu upaya orang untuk memuaskan orang lain jika menghadapi konflik dan (2) keasertifan, yaitu upaya orang untuk memuaskan diri sendiri jika menghadapi konflik. Lima jenis gaya penanganan konflik adalah:

1. Kompetisi. Gaya penanganan konflik dengan tingkat keasertifan tinggi dan tingkat kerja sama rendah. Gaya ini merupakan gaya yang berorientasi pada kekuasaan dan kekuatan, seseorang menggunakan kekuasaan dan kekuatan yang dimilikinya untuk memenangkan konflik dengan lawannya. Alasan dari pihak yang terlibat konflik menggunakan gaya penanganan konflik ini adalah karena mempunyai kekuasaan dan kekuatan untuk memaksakan sesuatu pada lawannya dan adanya tindakan dan keputusan yang perlu diambil cepat.
2. Kolaborasi. Gaya penanganan konflik dengan tingkat keasertifan dan kerja sama yang tinggi. Tujuannya adalah untuk mencari alternatif, dasar bersama, dan sepenuhnya memenuhi harapan kedua belah pihak yang terlibat konflik. Gaya ini merupakan upaya bernegosiasi untuk menciptakan solusi yang sepenuhnya memuaskan pihak-pihak yang terlibat konflik. Alasan pihak yang terlibat menggunakan gaya ini adalah karena kedua belah pihak tidak mempunyai cukup kekuasaan untuk memaksakan kehendak demi mencapai tujuannya sehingga menciptakan solusi integratif untuk mencapai tujuan kedua belah pihak.
3. Kompromi. Gaya penanganan konflik ini berada di tengah yaitu tingkat keasertifan dan kerjasama yang sedang. Dengan strategi memberi dan mengambil, kedua belah pihak yang terlibat konflik mencari alternatif titik tengah yang memuaskan sebagian keinginan mereka. Gaya ini berada di tengah antara gaya kompetisi dan gaya kolaborasi. Alasan menggunakaan gaya ini adalah karena kedua belah pihak mempunyai kekuasaan dan sumber yang sama, serta mempunyai tujuan yang hampir sama dan digunakan untuk mencapai solusi sementara atas masalah yang kompleks.
4. Menghindar. Gaya penanganan konflik dengan tingkat keasertifan dan kerja sama rendah. Dalam gaya ini, kedua belah pihak yang terlibat konflik berusaha menghindari konflik. Kata menghindar ini dapat berarti: menjauhkan diri dari pokok masalah, menunda pokok masalah hingga waktu yang tepat atau menarik diri dari konflik yang mengancam dan merugikan. Alasan menggunakan gaya ini adalah karena memiliki kekuasaan dan sumber yang rendah sehingga konflik tidak mungkin dimenangkan dan objek konflik tersebut rendah atau ada konflik lain yang lebih penting.

5. Mengakomodasi. Gaya penanganan konflik dengan tingkat keasertifan rendah dan tingkat kerja sama tinggi. Dalam gaya ini, seseorang mengabaikan kepentingan dirinya sendiri dan berupaya memuaskan kepentingan lawan konfliknya.

Dari kelima gaya penanganan konflik yang dikemukakan Thomas-Kilmann terdapat beberapa konsekuensi yang dapat terjadi apabila suatu gaya penanganan konflik terlalu banyak atau terlalu sedikit digunakan. Menurut Thomas-Kilmann seperti yang dikutip oleh Wirawan (2010: 143):

> Fleksibilitas dari penggunaan gaya manajemen konflik menimbulkan beberapa konsekuensi, yaitu:
> 1. Gaya Penanganan Konflik Kompetisi
>   Terlalu banyak menggunakan akan membuat:
>   a. Lawan menghindari kompetitor.
>   b. Lawan kalah berulang-ulang.
>   c. Lawan terhenti informasinya.
>   d. Karyawan ragu-ragu untuk melawan.
>   e. Karyawan gampang menyerah.
>   Terlalu sedikit menggunakan akan membuat:
>   a. Kehilangan percaya diri.
>   b. Merasa tak berdaya dikontrol oleh lawan.
>   c. Menghindar dan mengakomodasi terlalu banyak.
> 2. Gaya Manajemen Konflik Kolaborasi
>   Terlalu banyak menggunakan akan membuat:
>   a. Pada sejumlah permasalahan, gaya ini tidak diperlukan.
>   b. Tidak diperlukan jika lawan lebih rendah.
>   c. Mudah dimanipulasi oleh lawan.
>   Terlalu sedikit menggunakan akan membuat:
>   a. Kehilangan solusi untuk sama-sama memperoleh.
>   b. Terlalu pesimis.
>   c. Kehilangan kesempatan berkreativitas.
>   d. Kehilangan keeratan tim.
> 3. Gaya Manajemen Konflik Kompromi
>   Terlalu banyak menggunakan akan membuat:
>   a. Permainan jadi lebih penting daripada masalahnya.
>   b. Nilai dari masalah akan hilang.
>   Terlalu sedikit menggunakan akan membuat:
>   a. Dilihat lawan sebagai suatu hal yang kaku dan tidak masuk akal.
>   b. Terperangkap dalam berunding dan pertentangan kekuasaan.
>   c. Kehilangan peluang untuk menurunkan ketegangan.
> 4. Gaya Manajemen Konflik Menghindar
>   Terlalu banyak menggunakan akan membuat:
>   a. Karyawan kehilangan bantuan.
>   b. Ketidaksepahaman yang terus berlangsung.
>   c. Koordinasi menjadi sulit.
>   d. Masalah tidak dikemukakan dan tidak terselesaikan.
>   Terlalu sedikit menggunakan akan membuat:

a. Mengobarkan permusuhan yang tidak diperlukan.
b. Karyawan kehilangan independensi.
c. Gagal untuk menentukan prioritas.

5. Gaya Manajemen Konflik Akomodasi
   Terlalu banyak menggunakan akan membuat:
   a. Kehilangan harga diri dan pengakuan.
   b. Dipandang sebagai ragu-ragu dan lemah.
   Terlalu sedikit menggunakan akan membuat:
   a. Dipandang kaku dan tidak masuk akal.
   b. Menghalangi maksud baik.
   c. Meniadakan kekecualian terhadap peraturan-peraturan.

Menurut Hasibuan (2008: 126): "Produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya."

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif. Dalam hal ini, kelompok manusia yang diteliti adalah karyawan PT Aneka Makmur Sejahtera di Pontianak, yang kemudian dianalisa dan ditarik kesimpulan

Pengumpulan data dengan pewawancara bertanya langsung dengan narasumber yang dipercaya untuk mendapatkan data yang diinginkan. Narasumber yang diteliti adalah karyawan PT Aneka Makmur Sejahtera Pontianak. Pengumpulan data dengan memberi seperangkat daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis yang terstruktur kepada responden untuk dijawabnya. Jenis kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup. Responden yang akan menerima kuesioner adalah karyawan PT Aneka Makmur Sejahtera di Pontianak.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Aneka Makmur Sejahtera di Pontianak dengan jumlah karyawan sebanyak 243 orang. Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 20 persen dari 243 orang karyawan yang berkerja di PT Aneka Makmur Sejahtera di Pontianak yakni sebanyak 50 orang.

ANALISIS DATA PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Organisasi merupakan kumpulan dari individu-individu atau kelompok yang mempunyai tujuan yang sama. Walaupun mempunyai tujuan yang sama, harus diketahui

bahwa setiap orang mempunyai karakteristik yang berbeda. Perbedaan inilah yang biasanya menimbulkan konflik diantara orang di dalam organisasi tersebut.

Perbedaan karakteristik ini juga tentunya sangat berpengaruh pada produktivitas karyawan tersebut. Perbedaan yang paling mendasar adalah karakteristik biografis. Karakteristik biografis ini meliputi usia, status perkawinan, jenis kelamin dan masa kerja yang objektif dan mudah diperoleh data catatan pribadi seseorang. Dalam penelitian pada PT Aneka Makmur Sejahtera di Pontianak, penulis menyebarkan 50 kuesioner kepada para karyawan. Responden yang berjumlah 50 orang dibagi ke dalam beberapa karakteristik biografis tersebut untuk mempermudah penelitian.

Seperti yang diketahui dan telah dibahas sebelumnya, konflik merupakan hal yang sering dan pasti terjadi di dalam suatu kelompok atau organisasi. Konflik ini terjadi akibat adanya perbedaan dan pertentangan dari individu atau kelompok yang terdapat di dalam suatu organisasi.

Walaupun konflik sudah merupakan hal yang biasa terjadi di dalam organisasi, tetapi bukan berarti konflik mudah untuk diselesaikan. Banyak organisasi yang akhirnya bangkrut atau tutup karena disebabkan oleh konflik yang terjadi di dalam organisasi tersebut dan tidak dapat terselesaikan. Pada umumnya konflik menghasilkan dua hasil, yaitu disfungsional yang artinya merusak dan fungsional yang artinya membangun. Konflik disfungsional terjadi karena ketidaksiapan dari perusahaan atau organisasi dalam menghadapi atau mengelolah perbedaan-perbedaan yang terjadi sehingga konflik yang terjadi cenderung merusak dan tidak sedikit yang menyebabkan perusahaan harus bangkrut. Oleh karena itu sudah banyak berkembang teori-teori konflik dan gaya manajemen konflik untuk membantu perusahaan dalam menangani konflik yang terjadi agar menjadi konflik yang fungsional. Salah satunya adalah gaya manajemen konflik yang dikemukakan oleh Thomas dan Kilmann yang membagi maksud atau niat seseorang dalam menghadapi konflik yang meliputi: kompetisi, kolaborasi, kompromi, menghindar, dan akomodasi.

Untuk mengukur gaya manajemen konflik yang dikembangkannya tersebut, Thomas dan Kilmann mengembangkan suatu instrument khusus yang diberi nama *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Dalam instrument ini, Thomas dan Kilmann mengembangkan setiap gaya manajemen konflik menjadi 6 butir pernyataan dengan Total keseluruhan 60 butir pernyataan, yaitu 30 pasang pernyataan (A dan B).

Dalam instrument ini juga, terdapat beberapa point yang sengaja diulang oleh Thomas dan Kilmann untuk mengetahui tingkat konsistensi dari responden tentang perilakunya sendiri dalam menangangi konflik. Hal ini yang kemudian menjadi salah satu alasan dari penulis untuk mempergunakan *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* sebagai bahan dalam kuesioner untuk mendapatkan jawaban yang akurat dari responden yang akan diteliti tentang perilaku karyawan dalam menghadapi konflik-konflik kerja di PT Aneka Makmur Sejahtera di Pontianak. Berdasarkan tanggapan responden dari kuesioner, maka dibuat data rekapan tanggapan responden pada Tabel 1

TABEL 1
PT ANEKA MAKMUR SEJAHTERA DI PONTIANAK
REKAP TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KUESIONER

No	Kombinasi	Poin	Tanggapan
1	Menghindar	A	Akomodasi
	Akomodasi	B	
2	Kompromi	A	Kompromi
	Kolaborasi	B	
3	Kompetisi	A	Kompetisi
	Akomodasi	B	
4	Kompromi	A	Kompromi
	Akomodasi	B	
5	Kolaborasi	A	Menghindar
	Menghindar	B	
6	Menghindar	A	Menghindar
	Kompetisi	B	
7	Menghindar	A	Kompromi
	Kompromi	B	
8	Kompetisi	A	Kompetisi
	Kolaborasi	B	
9	Menghindar	A	Menghindar
	Kompetisi	B	
10	Kompetisi	A	Kompromi
	Kompromi	B	
11	Kolaborasi	A	Kolaborasi
	Akomodasi	B	
12	Menghindar	A	Menghindar
	Kompromi	B	
13	Kompromi	A	Kompromi
	Kompetisi	B	
14	Kolaborasi	A	Kolaborasi
	Kompetisi	B	
15	Akomodasi	A	Menghindar
	Menghindar	B	
16	Akomodasi	A	Akomodasi
	Kompetisi	B	
17	Kompetisi	A	Kompetisi
	Menghindar	B	
18	Akomodasi	A	Akomodasi
	Kompromi	B	
19	Kolaborasi	A	Kolaborasi
	Menghindar	B	
20	Kolaborasi	A	Kompromi
	Kompromi	B	
21	Akomodasi	A	Kolaborasi
	Kolaborasi	B	
22	Kompromi	A	Kompromi
	Kompetisi	B	
23	Kolaborasi	A	Kolaborasi
	Menghindar	B	
24	Akomodasi	A	Kompromi
	Kompromi	B	
25	Kompetisi	A	Akomodasi
	Akomodasi	B	
26	Kompromi	A	Kompromi
	Kolaborasi	B	
27	Menghindar	A	Menghindar
	Akomodasi	B	
28	Kompetisi	A	Kompetisi
	Kolaborasi	B	
29	Kompromi	A	Kompromi
	Menghindar	B	
30	Akomodasi	A	Kolaborasi
	Kolaborasi	B	

Sumber: Data olahan, 2014

TABEL 2
PT ANEKA MAKMUR SEJAHTERA DI PONTIANAK
FREKUENSI GAYA PENANGANAN KONFLIK YANG MENDAPAT TANGGAPAN DOMINAN

No.	Gaya Penanganan Konflik	Frekuensi
1	Kompetisi	4
2	Kolaborasi	6
3	Kompromi	10
4	Menghindar	6
5	Akomodasi	4
TOTAL FREKUENSI		30

Sumber: Data olahan, 2014

Berdasarkan Tabel 2 tersebut, dapat diketahui bahwa kecenderungan karyawan PT Aneka Makmur Sejahtera di Pontianak adalah mempunyai perilaku kompromi serta kolaborasi dan menghindar yang berimbang dalam menghadapi konflik-konflik kerja yang terjadi di dalam perusahaan. Hal ini terlihat dari skor sebanyak 10 kali mendapatkan tanggapan dominan untuk gaya penanganan konflik kompromi, sedangkan untuk gaya penanganan konflik kolaborasi dan menghindar sama-sama mendapatkan 6 kali tanggapan dominan. Kuesioner-kuesioner yang telah disebar sebanyak 50 kepada responden memiliki beberapa pernyataan yang sengaja disusun secara berulang-ulang dan dipasangkan dengan pilihan pernyataan yang berbeda. Hal ini untuk mengetahui tingkat konsistensi responden dalam memilih gaya penanganan konflik yang terjadi.

PENUTUP

1. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti mengenai perilaku karyawan PT Aneka Makmur Sejahtera di Pontianak dalam menghadapi konflik-konflik kerja, dapat ditarik kesimpulan yaitu:

a. Hasil dari konflik pada umumnya bersifat fungsional, yang berarti konflik itu menghasilkan suatu perbaikan kinerja kelompok, atau bersifat disfungsional dalam arti merintangi kinerja kelompok. Konflik fungsional disebut juga konflik konstruktif yang artinya membangun. Konflik disfungsional disebut juga dengan konflik destruktif yang artinya merusak.
b. Berdasarkan gaya penanganan konflik kerja pada karyawan yang diteliti berupa gaya penanganan konflik kompetisi, kolaborasi, kompromi, menghindar dan mengakomodasi. Disimpulkan bahwa gaya penanganan konflik yang paling sering

dilakukan menurut responden adalah gaya penanganan konflik dengan cara kompromi sedangkan gaya penanganan konflik dengan cara kompetisi dan akomodasi adalah gaya yang paling jarang responden lakukan.

2. Saran

Berdasarkan uraian hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, maka penulis menarik kesimpulan bahwa :

a. Berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan, maka penulis mengemukakan beberapa saran yang sekiranya dapat bermanfaat bagi perusahaan yaitu :
b. Sebaiknya perusahaan melatih karyawan tentang cara-cara menghadapi konflik karena gaya penanganan konflik kompromi yang diterapkan sebagian besar karyawan dan apabila dilakukan secara berlebihan akan memberi dampak yang tidak baik untuk perusahaan karena dapat membuat permainan jadi lebih penting daripada masalahnya dan nilai dari masalah akan hilang.
c. Perusahaan hendaknya memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetisi antar karyawan agar memiliki peningkatan kinerja yang positif.

DAFTAR PUSTAKA

Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, edisi kedua. Yogyakarta: BPFE, 2001.

_____. *Manajemen*, edisi kedua. Yogyakarta: BPFE, 2008.

Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011.

Nazir, Moh. *Metode Penelitian.* Bogor: Ghalia Indonesia, 2011.

Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi* (judul asli: Organizational Behavior), edisi kedua belas. Penerjemah Diana Angelica, Ria Cahyadi, dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat, 2008.

Sedarmayanti, dan Syarifudin Hidayat. *Metodologi Penelitian*. Bandung: Mandar Maju, 2002.

Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi ketiga. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2006.

Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta, 2004.

_____. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta, 2012.

Suliyanto. *Ekonometrika Terapan: Teori dan Aplikasi dengan SPSS.* Yogyakarta: Andi, 2011

Wahyudi. *Manajemen Konflik Dalam Organisasi: Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Visioner*. Bandung: CV Alfabeta, 2008.

Wibowo. *Manajemen Perubahan*, edisi ketiga. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012.

Wirawan. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika, 2010.

BISMA Bisnis Manajemen