

GAYA PENANGANAN KONFLIK KERJA KARYAWAN PADA CV INTI PROFIL PONTIANAK

Marisa Chandra

Program Studi Manajemen STIE Widya Dharma Pontianak
email: marisachandrahuang0309@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya penanganan konflik apakah yang cenderung dipakai oleh karyawan pada CV Inti Profil Pontianak dalam menyelesaikan masalah dalam perusahaan. Perbedaan bentuk gaya penanganan konflik kerja karyawan dapat menunjukkan apakah konflik yang terjadi dalam perusahaan bersifat fungsional atau disfungsional. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif yang juga menguraikan hasil dalam bentuk kuantitatif, sekelompok manusia yang diteliti adalah karyawan pada CV Inti Profil Pontianak, yang diteliti dan dianalisa untuk mendapatkan suatu kesimpulan. Pada penulisan ini penulis menggunakan *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* sebagai acuan dalam pembuatan kuesioner. Instrument ini terdiri dari 60 butir pernyataan yang dihitung dengan menggunakan skala Guttman. Respon atas kuesioner akan menunjukkan kecenderungan karyawan dalam menggunakan bentuk gaya penanganan konflik.

KATA KUNCI: Penanganan Konflik Kerja, Gaya Penanganan Konflik, Kompetisi, Kolaborasi, Kompromi, Menghindar, Akomodasi.

PENDAHULUAN

Konflik organisasi merupakan kondisi-kondisi yang menimbulkan masalah atau perbenturan yang terjadi di dalam organisasi. Keberadaan konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan, karena konflik akan sering muncul dan terjadi pada setiap organisasi. Konflik bisa saja terjadi antara anggota dalam organisasi atau antara organisasi dengan pihak luar organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus dapat menyesuaikan dengan keadaan bahkan harus mengantisipasi konflik yang akan terjadi, agar konflik yang terjadi dapat diminimalisir dan dapat dimanfaatkan untuk kepentingan perusahaan, seperti mengembangkan kemampuan karyawan agar sigap dalam mengambil suatu keputusan yang tepat untuk perusahaan.

Penelitian pada perusahaan ini adalah untuk menganalisis bagaimana gaya karyawan dalam menghadapi konflik-konflik kerja yang terjadi dalam perusahaan tersebut. Jumlah karyawan yang cukup banyak dan variasi pekerjaan yang terdapat di perusahaan dapat menjadi sumber dalam penelitian ini. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh penulis, karyawan pada CV Inti Profil Pontianak seringkali terlibat dalam berbagai masalah. Masalah-masalah yang terjadi seringkali disebabkan oleh masalah komunikasi serta masalah yang berkaitan dengan pekerjaan maupun masalah

pribadi karyawan itu sendiri. Jadi apabila masalah-masalah tersebut dibiarkan berlarut-larut dalam jangka panjang maka masalah-masalah itu dapat menciptakan konflik yang disfungsional.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya penanganan konflik apakah yang cenderung dipakai oleh karyawan pada CV Inti Profil di Pontianak dalam menyelesaikan masalah-masalah yang ada dalam perusahaan tersebut.

KAJIAN TEORITIS

Dalam suatu organisasi juga tidak akan terlepas dari adanya perubahan-perubahan, menurut Wursanto (2005: 315): “Yang dimaksud dengan proses perubahan adalah tata urutan atau langkah-langkah dalam mewujudkan perubahan organisasi.” Dengan adanya perubahan-perubahan dalam perusahaan, baik dari pihak luar perusahaan maupun pihak dalam perusahaan hal tersebut akan memicu munculnya perbenturan dalam suatu perusahaan. Perbenturan-perbenturan tersebutlah yang dapat memicu terjadinya konflik dalam perusahaan. Menurut Wibowo (2012: 47): “Suatu organisasi hampir dapat dipastikan akan menghadapi konflik, baik bersifat eksternal maupun internal, dan dapat bersifat positif dan negatif.” Keberadaan konflik dalam organisasi juga dapat memperjelas masalah dan mengetahui kekurangan organisasi. Seperti yang dikatakan oleh Cummings, yang dikutip oleh Wahyudi (2008: 4): “Menjelaskan bahwa konflik tidak selalu mengganggu, karena sejumlah konflik tertentu diperlukan untuk membantu kelompok dan memelihara kehidupan kelompok kerja.” Sedangkan menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly, yang dikutip oleh Wahyudi (2008: 4): “Konflik antar individu maupun antar kelompok di dalam organisasi tidak dapat dielakkan, kinerja organisasi yang optimal memerlukan tingkat konflik yang sedang, dan tanpa adanya konflik organisasi tidak akan berubah.” Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa konflik adalah suatu hal yang sangat wajar terjadi dan tidak dapat dihindarkan keberadaannya dalam suatu perusahaan, konflik dalam perusahaan juga dapat mendatangkan hasil yang positif maupun negatif yang dibutuhkan dalam pengembangan organisasi.

Pada dasarnya konflik akan selalu hadir pada setiap organisasi, baik dalam suatu organisasi yang besar maupun organisasi kecil, konflik dapat memberi dampak positif maupun dampak negatif pada suatu organisasi. Dengan demikian tidak ada alasan untuk menghilangkan semua bentuk konflik dalam suatu organisasi, kecuali yang menghambat

pencapaian tujuan organisasi. Tugas pemimpin atau manajer dalam organisasi adalah untuk mengelola konflik agar dapat bermanfaat guna mendorong pertumbuhan organisasi kearah yang lebih baik. Tentu saja untuk mencapai tujuan perusahaan juga tidak mudah dilakukan oleh para pemimpin organisasi karena masing-masing individu dalam organisasi memiliki karakteristik, cara pandang, persepsi, latar belakang kehidupan dan status yang berbeda-beda sehingga sulit untuk menyatukan visi misi dalam suatu perusahaan. Perbedaan-perbedaan tersebutlah yang akan memicu munculnya konflik dalam suatu organisasi.

Menurut Handoko, yang dikutip oleh Martoyo (2007: 202):

“Konflik” tersebut biasanya timbul dalam suatu organisasi sebagai akibat adanya berbagai masalah dalam hal komunikasi, hubungan pribadi atau karena masalah struktur organisasi. Secara ringkas namun cukup jelas beliau mengatakan sebagai berikut:

1. Masalah Komunikasi. Penyebab konflik yang pertama ini diakibatkan karena salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang kurang atau sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu yang tidak konsisten.
2. Masalah Struktur Organisasi. Penyebab konflik yang kedua ini disebabkan karena adanya pertarungan kekuasaan antardepartemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.
3. Masalah Pribadi. Penyebab konflik yang ketiga ini disebabkan karena tidak sesuai dengan tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan dengan jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai persepsi.

Pandangan mengenai konflik berbeda-beda dari masa ke masa, menurut Robbins yang dikutip oleh Martoyo (2007: 203):

Perkembangan konflik setelah ditelusuri ternyata dibagi menjadi dua yaitu pandangan tradisional dan pandangan interaksionis (pandangan baru) yang perbedaannya dijelaskan sebagai berikut:

Pandangan lama (Tradisional)

1. Konflik dapat dihindarkan.
2. Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau.
3. Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal.
4. Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik.
5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik.

Pandangan Baru (Interaksionis)

1. Konflik tidak dapat dihindarkan.

2. Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya.
3. Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat.
4. Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya.
5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

Dari pandangan–pandangan di atas, dapat diketahui bahwa pandangan tradisional konflik dengan pandangan interaksionis konflik memiliki perbedaan yang sangat berbeda. Pandangan tradisional memandang konflik dalam suatu perusahaan sebagai sesuatu yang mengancam dan harus dihindarkan. Sedangkan pandangan interaksionis memandang konflik sebagai suatu hal yang tak dapat dihindarkan bahkan diperlukan dalam suatu organisasi dan apabila dapat dikelola dengan baik maka konflik dapat menguntungkan bagi suatu organisasi.

Konflik bersifat fungsional atau disfungsional sangat tergantung pada proses konflik tersebut. Konflik tidak terjadi secara mendadak tanpa sebab dan proses, akan tetapi melalui tahapan-tahapan tertentu. Menurut Hendricks yang dikutip oleh **Wahyudi** (2008: 19):

Mengidentifikasi proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap: pertama; peristiwa sehari-hari, kedua; adanya tantangan, sedangkan yang ketiga; timbulnya pertentangan.

Peristiwa sehari-hari ditandai adanya individu merasa tidak puas dan jengkel terhadap lingkungan kerja. Perasaan tidak puas kadang-kadang berlalu begitu saja dan muncul kembali saat individu merasakan adanya gangguan. Pada tahap kedua, apabila terjadi masalah, individu saling mempertahankan pendapat dan menyalahkan pihak lain. Masing-masing anggota menganggap perbuatan yang dilakukan sesuai dengan standar dan aturan organisasi. Kepentingan individu maupun kelompok lebih menonjol daripada kepentingan organisasi. Pertentangan merupakan proses terjadinya konflik tahap ketiga. Pada tahap ini masing-masing individu atau kelompok bertujuan untuk menang dan mengalahkan kelompok lain. Faksi-faksi kecil berkembang dan kohesivitas kelompok dianggap lebih penting daripada kesatuan organisasi.

Dari tahapan-tahapan konflik tersebut, dapat dikatakan bahwa suatu kondisi konflik yang terjadi dalam suatu perusahaan belum tentu akan menghasilkan dampak yang fungsional maupun disfungsional. Semua tergantung pada gaya penanganan konflik yang diambil oleh karyawan dalam menghadapi masalah-masalah yang ada dalam suatu organisasi.

Menurut Thomas dan Kilmann, yang dikutip oleh Wirawan (2013: 140):

Berikut ini adalah kelima jenis gaya manajemen konflik tersebut.

1. Kompetisi (*competing*). Gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan tinggi dan tingkat kerja sama rendah. Gaya ini merupakan gaya yang berorientasi pada kekuasaan, di mana seseorang akan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk memenangkan konflik dengan biaya lawannya.

Berikut adalah alasan pihak yang terlibat konflik menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi:

- a. Merasa mempunyai kekuasaan dan sumber-sumber lainnya untuk memaksakan sesuatu kepada lawan konfliknya.
 - b. Tindakan dan keputusan perlu diambil dengan cepat, misalnya dalam keadaan darurat. Keterlambatan mengambil keputusan atau tindakan akan memberikan akibat yang tidak baik.
2. Kolaborasi (*collaborating*). Gaya manajemen 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 manajemen konflik kolaborasi merupakan upaya bernegosiasi untuk menciptakan solusi yang sepenuhnya memuaskan pihak-pihak yang terlibat konflik. Upaya tersebut sering meliputi saling memahami permasalahan konflik atau saling mempelajari ketidaksepakatan. Selain itu, kreativitas dan inovasi juga digunakan untuk mencari alternatif yang dapat diterima kedua belah pihak.

Berikut ini adalah alasan pihak yang terlibat konflik menggunakan gaya manajemen konflik kolaborasi:

- a. Menciptakan solusi integratif dan tujuan kedua belah pihak terlalu penting untuk dikompromikan.
 - b. Tujuan pihak yang terlibat konflik untuk mempelajari lebih jauh pandangan dari lawan konfliknya.
3. Kompromi (*compromising*). Gaya manajemen konflik tengah atau menengah, dimana tingkat keasertifan dan kerjasama sedang. Dengan menggunakan strategi memberi dan mengambil (*give and take*), kedua belah pihak yang terlibat konflik mencari alternatif titik tengah yang memuaskan sebagai keinginan mereka. Gaya manajemen konflik kompromi berada di tengah antara gaya kompetisi dan gaya kolaborasi. Dalam keadaan tertentu, kompromi dapat berarti membagi perbedaan di antara dua posisi dan memberikan konsistensi untuk mencari titik tengah.

Berikut ini adalah alasan pihak yang terlibat konflik menggunakan gaya manajemen konflik kompromi:

- a. Pentingnya tujuan konflik hanya sedang dan tidak cukup bernilai untuk dipertahankan dengan menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi atau kolaborasi. Akan tetapi, konflik juga terlalu penting untuk dihindari.
 - b. Kedua belah pihak mempunyai kekuasaan dan sumber yang sama, serta mempunyai tujuan yang hampir sama.
4. Menghindar (*avoiding*). Gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan dan kerja sama yang rendah. Dalam gaya manajemen konflik ini, kedua belah pihak yang terlibat konflik berusaha menghindari konflik.

Berikut adalah alasan pihak yang terlibat konflik menggunakan gaya manajemen konflik menghindar:

- a. Kepentingan objek konflik rendah atau ada objek konflik lain yang sangat penting dan perlu mendapatkan perhatian.
 - b. Objek konflik tidak mungkin untuk dimenangkan karena memiliki kekuasaan sumber-sumber konflik yang rendah. Atau tidak mungkin untuk diubah, seperti undang-undang, peraturan pemerintah, serta peraturan dan kebijakan perusahaan.
5. Mengakomodasi (*accommodating*). Gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan rendah dan tingkat kerja sama tinggi. Seseorang melibatkan kepentingan dirinya sendiri dan berupaya memuaskan kepentingan lawan konflik nya.

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. Agar dapat sukses dalam menentukan gaya manajemen konflik, pihak yang terlibat konflik memerlukan keterampilan atau taktik tertentu. Dalam merealisasikan strategi konfliknya, pihak yang terlibat konflik akan menggunakan taktik-taktik konflik yang digunakan untuk memengaruhi lawan konfliknya agar menghasilkan penyelesaian konflik yang sesuai dengan harapan.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif dengan melakukan analisis data sesuai dengan kondisi yang ada pada CV Inti Profil Pontianak. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan penyebaran kuesioner serta studi dokumenter. Kuesioner dibagikan untuk mengumpulkan data dengan member seperangkat daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis yang terstruktur kepada responden untuk dijawab. Jenis kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup. Responden yang akan menerima kuesioner adalah karyawan CV Inti Profil. Metode yang berikutnya yang digunakan adalah metode pengumpulan data dengan mencari dan mempelajari data-data, catatan-catatan perusahaan, arsip dan laporan yang relevan atau berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

Populasi adalah keseluruhan objek yang dijadikan sebagai penelitian. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 46 orang karyawan pada CV Inti Profil Pontianak. Sampel adalah bagian dari populasi yang akan dijadikan sebagai objek penelitian. Karena jumlah populasi relatif kecil, sehingga dengan demikian metode sampling yang

dipakai adalah sensus atau sampling jenuh. Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah penskoran jawaban kuesioner yang disebarkan. Dari skor yang didapat, selanjutnya akan dilakukan perhitungan dan pengambilan kesimpulan yang menunjukkan kecenderungan gaya penanganan konflik kerja yang dilakukan oleh karyawan, apakah kompetisi, kolaborasi, kompromi, menghindar dan mengakomodasi. Sedangkan skala pengumpulan yang dipakai adalah skala Guttman.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian dengan menggunakan metode dari *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* yang disebarkan kepada karyawan CV Inti Profil Pontianak. Dari hasil tanggapan para responden dapat diketahui bahwa kecenderungan karyawan CV Inti Profil Pontianak dalam memilih bentuk gaya penanganan konflik kerja ditampilkan pada Tabel 1 berikut ini:

TABEL 1
CV INTI PROFIL PONTIANAK
FREKUENSI GAYA PENANGANAN KONFLIK YANG MENDAPAT
TANGGAPAN DOMINAN

No.	Gaya Penanganan Konflik	Frekuensi
1	Kompetisi	2
2	Kolaborasi	6
3	Kompromi	11
4	Menghindar	6
5	Akomodasi	5
TOTAL FREKUENSI		30

Sumber: Data olahan, 2016

Dari Tabel 1 di atas dapat dilihat bahwa karyawan pada CV Inti Profil lebih cenderung menggunakan bentuk gaya penanganan konflik kompromi dalam penanganan konflik kerja dalam perusahaan. Hal ini terlihat dari skor sebanyak 11 kali mendapatkan tanggapan dominan untuk gaya penanganan konflik kompromi. Selain itu dapat dilihat bahwa karyawan pada CV Inti Profil cenderung tidak memaksakan kehendaknya dalam menangani konflik kerja. Hal ini terlihat dari skor sebanyak 2 kali mendapatkan tanggapan yang paling rendah.

Selain itu hasil analisis juga menghasilkan rata-rata persentase tingkat konsistensi para karyawan pada CV Inti Profil Pontianak. Hasil rata-rata persentase tersebut akan dijabarkan pada Tabel 2 berikut ini:

TABEL 2
CV INTI PROFIL PONTIANAK
RATA-RATA KONSISTENSI RESPONDEN DALAM MEMILIH GAYA
PENANGANAN KONFLIK

No	Pernyataan	Jumlah Tanggapan Responden pada Pernyataan awal (orang)	Jumlah Tanggapan Responden yang Konsisten (orang)	Persentase Responden yang Konsisten
1	Poin 1A dan 23B	5	5	100
2	Poin 2A, 4A, dan 10B	39	35	89,744
3	Poin 3A, 8A, 10A, dan 28A	17	11	60,706
4	Poin 3B, 11B dan 15A	29	15	51,724
5	Poin 5A dan 28B	14	14	100
6	Poin 5B, 15B dan 17B	32	31	96,875
7	Poin 7A dan 19B	9	9	100
8	Poin 8B, 11A, dan 19A	19	12	63,158
9	Poin 9A dan 29B	21	16	76,190
10	Poin 12A dan 27A	27	27	100
11	Poin 12B dan 18B	19	19	100
12	Poin 13A, 26A dan 29A	40	30	75
13	Poin 14B dan 25A	10	10	100
14	Poin 16A dan 30A	42	11	26,190
15	Poin 18A dan 27B	11	9	81,818
16	Poin 21A dan 25B	22	22	100
17	Poin 23A dan 26B	29	8	27,586
RATA-RATA KONSISTENSI				79,352

Sumber: Data olahan, 2016

Dari Tabel 2 di atas, dapat diketahui bahwa rata-rata konsistensi responden adalah 79,352 persen. Diketahui bahwa responden yang memilih alternatif jawaban atau gaya penanganan konflik yang sama ketika pernyataan yang sama diajukan secara berulang-ulang dan dipadukan dengan gaya penanganan konflik yang berbeda memiliki tingkat konsistensi yang cukup tinggi.

Hasil terakhir yang didapatkan dalam penelitian ini adalah penskoran tanggapan berdasarkan nama para responden yang dijabarkan pada Tabel 3 berikut ini:

TABEL 3
CV INTI PROFIL PONTIANAK
PENSKORAN TANGGAPAN RESPONDEN BERDASARKAN NAMA

No.	Nama Responden	Gaya Penganganan Konflik	No.	Nama Responden	Gaya Penganganan Konflik
1.	Elfie Bong	Menghindar	24.	Syaiful	Kompromi
2.	Hotasi Mareta	Menghindar	25.	Susilo	Kompromi
3.	Santo Sarma	Kompromi	26.	Nova Rianto	Kompromi
4.	Monica Sela	Kompromi	27.	Eldo Pranata	Kompetisi
5.	ABD. Hadi	Kompromi	28.	Ariany	Menghindar
6.	Marisa Chandra	Kompromi	29.	Suhendro	Kompromi
7.	Sutono	Menghindar	30.	Suyanto	Kolaborasi
8.	Levine Wu	Kompromi	31.	Then Chin To	Kompromi
9.	Santo	Kompromi	32.	Joko	Kompromi
10.	Hendro Sugio	Kompromi	33.	Rusli	Kompromi
11.	Suhendi	Kompromi	34.	Catherine	Menghindar
12.	M. Rizal	Kompromi	35.	Heriyanto	Kompromi
13.	Jean Juar	Kompromi	36.	Sungkono	Kompromi
14.	Holi	Kompromi	37.	Rustam	Kompromi
15.	Ramon Neger	Kompromi	38.	Solikhin	Akomodasi
16.	Supangi	Akomodasi	39.	Sjak Lin	Kompetisi
17.	Daniel	Menghindar	40.	Suwandi	Kompromi
18.	Teguh Yulianto	Kompromi	41.	Bandi Rohyat	Kompromi
19.	Tommi	Kompromi	42.	Suparman	Kolaborasi
20.	Ahmad Salim	Kompromi	43.	Kasino	Kompromi
21.	Ahmad	Kompromi	44.	M. Suwito	Kolaborasi
22.	Ridwan	Kompromi	45.	Cornelius	Akomodasi
23.	Andre Irmanda	Kompromi	46.	Erwan	Kompromi

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa karyawan pada CV Inti Profil cenderung menggunakan bentuk gaya penanganan konflik kompromi, yaitu sebanyak 32 orang. Kemudian untuk bentuk gaya penanganan konflik menghindar sebanyak 6 orang. Sedangkan untuk bentuk gaya penanganan konflik kolaborasi dan akomodasi masing-masing sebanyak 3 orang. Dan yang paling rendah adalah bentuk gaya penanganan konflik kompetisi yaitu hanya 2 orang.

PENUTUP

Dari hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti mengenai bentuk gaya penanganan konflik kerja karyawan pada CV Inti Profil Pontianak, dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Bentuk gaya penanganan konflik kerja yang dipakai oleh karyawan pada CV Inti Profil Pontianak terdiri dari lima gaya. Urutan peringkat berdasarkan jumlah responden sebagai berikut: kompromi, kolaborasi dan menghindar, akomodasi serta kompetisi. Dari hasil penelitian, diketahui bahwa mayoritas responden dalam menghadapi konflik kerja menerapkan gaya kompromi. Selain itu dapat diketahui juga bahwa minoritas responden dalam menghadapi konflik kerja menerapkan gaya kompetisi.
2. Konsistensi responden dalam memilih gaya penanganan konflik cukup tinggi. Konsistensi ini teruji ketika dilakukan pemaduan berulang-ulang dengan gaya penanganan konflik yang berbeda.
3. Dari hasil penskoran tanggapan responden berdasarkan nama diketahui bahwa mayoritas karyawan cenderung menggunakan gaya kompromi. Sedangkan minoritas karyawan menggunakan bentuk gaya penanganan konflik kompetisi.

Setelah melakukan penelitian dan memberikan kesimpulan mengenai hasil penelitian yang telah diperoleh, maka saran yang dapat penulis berikan pada CV Inti Profil Pontianak adalah sebaiknya perusahaan memberikan pelatihan pada karyawan mengenai cara menghadapi konflik dalam lingkungan kerja. Sehingga karyawan lebih fleksibel dalam menyesuaikan gaya penanganan konflik ketika menghadapi masalah tertentu dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Martoyo, Susilo. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kelima. Yogyakarta: BPFE.

Wahyudi. 2008, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

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

Wirawan. 2013, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.

Wursanto, Ignasius. 2005, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: CV Andi Offset.