

GAYA PENANGANAN KONFLIK PADA CREDIT UNION KELING KUMANG KANTOR SENTRAL DI SINTANG

Resali

resali@gmail.com

Program Studi Manajemen STIE Widya Dharma Pontianak

ABSTRAKSI

Alasan dan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui gaya penanganan konflik pada Credit Union Keling Kumang Kantor Sentral Sintang. Metode penelitian ini yang sering digunakan adalah analisis deskriptif yaitu dengan menggambarkan keadaan sebagaimana adanya pada objek yang akan diteliti pada Credit Union Keling Kumang Kantor Sentral Sintang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, kuesioner, dan studi dokumenter. Sedangkan yang menjadi populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh Credit Union Keling Kumang Kantor Sentral Sintang. Teknik analisis data yang digunakan adalah kompromi dan kolaborasi.

Kata kunci: Gaya Penanganan Konflik

A. Pendahuluan

Setiap manusia memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Tidak heran perbedaan-perbedaan tersebut seringkali menimbulkan konflik harus dikelola dengan baik, karena tidak semua konflik bersifat negatif. Konflik dalam batas-batas tertentu seperti perbedaan argumentasi masih diperlukan untuk mendorong terjadinya suatu perubahan dalam organisasi. Yang terpenting adalah konflik tersebut harus ditangani dengan tepat.

Konflik tidak boleh dihindari, karena masalah tidak akan mungkin selesai jika terus dihindari. Hal yang perlu dilakukan oleh *Manager* TP jika menghadapi situasi di mana terjadi konflik antar bawahannya adalah menangani konflik tersebut sampai ke akar-akarnya. Jika tidak demikian, sewaktu-waktu konflik tersebut bisa muncul lagi.

Seluruh aktivitas perusahaan tentunya akan melibatkan individu-individu yang senantiasa berinteraksi dalam pencapaian tujuannya. Interaksi-interaksi inilah yang dapat memicu terjadinya konflik, sebab interaksi-interaksi dalam organisasi umumnya diwarnai dengan kompetisi atau persaingan untuk merebut peluang serta posisi.

Konflik-konflik substansial merupakan hal yang biasa dalam suatu organisasi dan pada umumnya konflik substansial dipicu karena ketidakcocokan tentang pandangan, seperti tujuan kelompok, alokasi sumber daya, pendistribusian imbalan, kebijakan-kebijakan maupun tugas yang diberikan. Sedangkan konflik emosional mencakup perasaan marah, takut, penolakan dan benturan-benturan kepribadian.

Berdasarkan Tabel 1, maka dapat diketahui bahwa akibat dari konflik jumlah karyawan yang absensinya mengalami peningkatan sangat besar. Data lain yang

menunjukkan hal yang sama yakni dari tingkat absensi pada *Credit Union* Keling Kumang, berikut ini adalah tingkat absensi karyawan *Credit Union* Keling Kumang Kantor Sentral:

TABEL 1
CREDIT UNION KELING KUMANG KANTOR SENTRAL DI SINTANG
TINGKAT ABSENSI TENAGA KERJA
TAHUN 2009-2013

Tahun	Tingkat Absensi	Persentase <i>Turnover</i>
2009	145	4,10
2010	147	2,70
2011	148	4,40
2012	138	4,20
2013	150	3,30

Sumber: Credit Union Keling Kumang Kantor Sentra Sintang, 2014

Pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa pada tahun 2009 tingkat absensi karyawan sebesar 145 hari atau jumlah absensi yang menjadi 4,10 persen kerja karyawan yang tersedia. Pada tahun 2010 tingkat absensi karyawan naik menjadi 147 hari atau jumlah absensi yang menjadi 2,70 persen karyawan kerja yang tersedia. Pada tahun 2011 tingkat absensi karyawan naik menjadi 148 hari atau 170 jumlah absensi yang menjadi 4,40 persen karyawan kerja yang tersedia. Pada tahun 2012 tingkat absensi karyawan naik menjadi 138 hari atau jumlah absensi yang menjadi 4,20 persen karyawan kerja yang tersedia. Pada tahun 2013 tingkat absensi karyawan naik menjadi 150 hari atau jumlah absensi yang menjadi 3,30 persen kerja karyawan yang tersedia merupakan indikasi adanya konflik kerja pada *Credit Union* Keling Kumang. Jika hal ini terus menerus terjadi, maka akan menghambat perkembangan perusahaan sebab hal tersebut dapat menyebabkan terjadinya pemborosan biaya dan waktu pelatihan karyawan. Bertitik tolak dari hal tersebut maka tertarik untuk menganalisis konflik yang terjadi pada CU Keling Kumang Kantor Sentral Sintang.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang diuraikan di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah apa gaya penanganan konflik yang diterapkan dalam kehidupan berorganisasi *Credit Union* Keling Kumang Kantor Sentral Sintang.

Sesuai dengan permasalahan di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini mengidentifikasi gaya penanganan konflik pada *Credit Union* Keling Kumang Kantor Sentral Sintang. Gaya penanganan konflik menentukan sejauhmana konflik dapat dikelola menjadi fungsional.

B. Kajian Teori

Organisasi adalah kumpulan orang-orang yang memiliki tujuan yang sama. Maka dari itu, untuk dapat mengatur orang-orang di dalam organisasi tersebut diperlukan manajemen yang baik dan rapi. Menurut oleh Hasibuan (2013: 78): “Manajemen (*management*) merupakan proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.” Senada dengan itu Robbins (2003: 6) memahami manajemen sebagai proses mengkoordinasi kegiatan-kegiatan pekerjaan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Salah satu cabang ilmu manajemen yang terpenting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Menurut Hasibuan (2013: 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 Hasibuan (2013: 118): “Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.”

Dari kedua pengertian tersebut diketahui bahwa MSDM berhubungan dengan bagaimana mengatur dan mengendalikan tenaga kerja untuk mencapai tujuan masing-masing, baik perusahaan, karyawan maupun masyarakat. Tentu saja proses mengatur dan mengendalikan tenaga kerja bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan baik oleh manajer sumber daya manusia maupun oleh para pemimpin perusahaan karena masing-masing individu tenaga kerja mempunyai karakteristik yang berbeda-beda sehingga sulit untuk mengatur dan mengendalikan mereka. Perbedaan dalam karakteristik, pendapat dan pandangan inilah yang akhirnya mengakibatkan konflik di dalam organisasi.

Menurut Greenbert dan Baron, yang dikutip oleh Wibowo (2012: 47): “Konflik sering terjadi di dalam organisasi dan sekitar dua puluh persen waktu Manajer digunakan untuk hal-hal yang berhubungan dengan konflik dan dampaknya.” Konflik organisasi mempunyai pengertian yang berbeda-beda di dalam suatu organisasi, namun memiliki beberapa kesamaan yang menjadi dasar dari pengertian konflik. Menurut Cummings yang dikutip oleh Wahyudi (2008: 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.” Sedangkan menurut Stagner yang dikutip oleh Robbins (2003: 212): “Konflik merupakan sebuah situasi, di mana dua orang (atau lebih) menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh

salah seorang di antara mereka, tetapi hal itu tidak mungkin dicapai oleh kedua belah pihak.” Pengertian yang lebih lengkap kemudian dijelaskan oleh beberapa ahli.

Menurut Agustinus (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.”

Kemudian pengertian yang hampir sama juga diungkapkan oleh Aldag dan Stearns yang dikutip oleh Wahyudi (2008: 18): “Konflik adalah ketidaksepahaman antara dua atau lebih individu atau kelompok sebagai akibat dari usaha kelompok lainnya yang mengganggu pencapaian tujuan.”

Pandangan mengenai konflik berbeda-beda dari masa ke masa, menurut Robbins yang dikutip oleh Wirawan (2010: 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 tersebut terlihat jelas bahwa pandangan tradisional konflik dengan pandangan baru tentang konflik sangat jauh berbeda. Pandangan tradisional melihat konflik sebagai hal yang berbahaya dan tidak diinginkan di dalam organisasi sehingga sebisa mungkin untuk diminimalkan. Sedangkan pandangan baru (interaksionis) melihat konflik sebagai sesuatu yang tak terhindarkan dan bahkan diperlukan sehingga harus dioptimalkan. Bagaimanapun organisasi dirancang dan

bekerja, konflik dapat menguntungkan apabila dikelola dengan baik dan dengan batasan tertentu. Hasil dari konflik dalam pandangan interaksionis dapat bersifat fungsional dan disfungsional. Menurut Robbins (2003: 347): “Secara sederhana hal ini berarti bahwa konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola.” Konflik akan bersifat fungsional atau disfungsional sangat tergantung pada proses konflik tersebut dan harus dikelola dengan benar.

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 spesialisasi bertindak sebagai kekuatan untuk merangsang konflik. Makin besar kelompok dan makin terspesialisasi kegiatannya, makin besar kemungkinan terjadinya konflik.
 - c. Variabel Pribadi, faktor ini mencakup sistem nilai individual tiap orang dan karakteristik kepribadian yang menyebabkan idiosinkrasi dan perbedaan individual.
2. Kognisi atau Personalisasi
Tahap kedua adalah ada salah satu pihak yang dipengaruhi oleh dan sadar akan adanya konflik dari kondisi-kondisi antededen. 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, frustrasi 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.

Dari proses konflik ini terlihat bahwa suatu kondisi konflik belum tentu akan menimbulkan hasil yang fungsional maupun disfungsional. Semua kembali lagi pada maksud atau gaya penanganan konflik. Hal inilah yang akan mencerminkan perilaku seseorang dalam menghadapi konflik yang timbul. Maksud atau gaya penanganan konflik

itu akan menentukan konflik apakah mengarah pada hasil yang fungsional atau disfungsional.

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 kerjasama 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 kerjasama 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 menggunakan 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 kerjasama yang 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 kerjasama 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: untuk mengukur gaya manajemen konflik yang dikembangkannya tersebut, Thomas dan Kilmann mengembangkan suatu instrumen khusus yang diberi nama Thomas-Kilmann *Conflict Mode Instrument*. Instrumen ini adalah instrumen yang sudah diakui oleh dunia serta telah diuji validitas dan reabilitasnya dengan sampel dari berbagai populasi, sehingga keakuratan dari hasil instrumen tersebut dapat dipercaya. Total instrumen yang dikembangkan Thomas dan Kilmann adalah 60 butir pertanyaan, yaitu 30 pasang pertanyaan (A dan B). Dalam instrumen ini juga terdapat poin yang sengaja diulang oleh Thomas dan Kilmann untuk mengetahui tingkat konsistensi dari responden tentang perilakunya sendiri dalam menangani konflik. Hal ini yang kemudian menjadi salah satu alasan dari peneliti untuk mempergunakan Thomas-Kilmann *Conflict Mode Instrument* sebagai bahan dalam kuesioner yang akan diteliti gaya penanganan konflik pada *Credit Union* Keling Kumang Kantor Sentral Sintang.

C. Metode Penelitian

1. Bentuk Penelitian

Bentuk penelitian ini adalah analisis deskriptif yaitu dengan menggambarkan keadaan sebagaimana adanya pada objek yang diteliti, yang dalam hal ini adalah *Manager TP Credit Union Keling Kumang Kantor Sentral Sintang*, kemudian dianalisis dan ditarik kesimpulan.

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain: observasi, wawancara kuesioner dan studi dokumenter.

Populasi dalam penelitian ini adalah 30 orang *Manager TP Credit Union Keling Kumang Kantor Sentral Sintang*, teknik pengumpulan sampel menggunakan metode sensus.

3. Analisis Kualitatif

Yaitu dengan cara menganalisis jawaban responden melalui kuesioner yang ditabulasikan, kemudian dinyatakan dalam persentase dan ditarik kesimpulan yang sesuai dengan masalah yang dibahas.

Menurut Wirawan (2010: 28): "Skala Likert banyak digunakan dalam riset-riset SDM yang menggunakan metode survei untuk mengukur sikap karyawan, misalnya setuju, tidak setuju, senang-tidak senang dan baik-tidak baik."

4. Analisis Kuantitatif

Metode yang dilakukan dengan menganalisis angka-angka berdasarkan hasil jawaban dari angket penelitian atas kuesioner yang disebar, kemudian diolah, dipersentasikan dan disajikan dalam bentuk tabel. Jadi analisis yang digunakan adalah analisis deskriptik statistik untuk mengetahui mean dan standar deviasi dari hasil jawaban responden.

D. Analisis Data dan Pembahasan

Berdasarkan hasil jawaban responden penelitian mengenai meningkat kualitas kerja, meningkatnya penghayatan jiwa dan ideologi, meningkat sikap, moral, etika dan semangat kerja, merangsang *Manager* TP agar berprestasi, meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja dan mengikuti perkembangan *skill*, pemikiran dan paradigma.

1. Analisis Tanggapan Responden Terhadap Perilaku Dalam Menghadapi Konflik pada *Credit Union* Keling Kumang Kantor Sentral Sintang

Sebelum memasuki analisis data utama, peneliti terlebih dahulu menguraikan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah, apa gaya penanganan konflik yang diterapkan dalam kehidupan berorganisasi *Credit Union* Keling Kumang Kantor Sentral Sintang, dan tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi gaya penanganan konflik pada *Credit Union* Keling Kumang Kantor Sentral Sintang.

Konflik merupakan hal yang sering 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, hal ini terjadi karena adanya perbedaan tujuan, gaya kerja dan karakter.

Hasil dari konflik pada umumnya ada dua, yaitu disfungsional yang artinya merusak dan fungsional yang artinya membangun. Dengan demikian perkembangan 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 instrumen khusus yang diberi nama *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Instrumen ini adalah instrumen yang sudah diakui oleh dunia serta telah diuji validitas dan reliabilitasnya dengan sampel dari

berbagai populasi, sehingga keakuratan dari hasil instrumen tersebut dapat dipercaya. Total instrumen yang dikembangkan Thomas dan Kilmann adalah 60 butir pertanyaan, yaitu 30 pasang pertanyaan (A dan B). Dalam instrumen ini juga terdapat poin yang sengaja diulang oleh Thomas dan Kilmann untuk mengetahui tingkat konsistensi dari responden tentang perilakunya sendiri dalam menangani konflik. Hal ini yang kemudian menjadi salah satu alasan dari peneliti untuk mempergunakan Thomas-Kilmann *Conflict Mode Instrument* sebagai bahan dalam kuesioner yang akan diteliti gaya penanganan konflik pada *Credit Union* Keling Kumang Kantor Sentral Sintang.

Hasil analisis tanggapan kuisisioner yang menggunakan Thomas-Kilmann *Conflict Mode Instrument* yang disebarakan kepada karyawan jabatan *Manager* untuk mengetahui gaya penanganan konflik pada *Credit Union* Keling Kumang Kantor Sentral Sintang.

Untuk mengetahui persentase dari kelima gaya manajemen konflik, maka peneliti menghitung rata-rata persentase dari setiap gaya penanganan konflik. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi gaya penanganan konflik pada *Credit Union* Keling Kumang Kantor Sentral, dan disesuaikan dengan perumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini yang berbunyi apa gaya penanganan konflik yang diterapkan dalam kehidupan berorganisasi *Credit Union* Keling Kumang Kantor Sentral Sintang.

Gaya manajemen konflik yang dibahas dalam penelitian ini ada lima dan masing-masing variabel terdiri dari 12 indikator yang terdapat pada instrumen Thomas-Kilmann *Conflict Mode Instrument*. Adapun item pada tiap gaya manajemen konflik yang dibahas dalam penelitian ini, dapat disajikan dalam Tabel 2 berikut:

TABEL 2
CREDIT UNION KELING KUMANG KANTOR SENTRAL SINTANG
JUMLAH ITEM PERTANYAAN PADA GAYA MANAJEMEN KONFLIK

No	Gaya Manajemen Konflik	Nomor Item
1	Kompetisi	3A, 6B, 8A, 9B, 10A, 13B, 14B, 16B, 17A, 22B, 25A, dan 28 A
2	Kolaborasi	2B, 5A, 8B, 11A, 14A, 19A, 20A, 21B, 23A, 26B, 28B, dan 30B
3	Kompromi	2A, 4A, 7B, 10B, 12B, 13A, 18B, 20B, 22A, 24B, 26A, dan 29A
4	Menghindar	1A, 5B, 6A, 7A, 9A, 12A, 15B, 17B, 19B, 23B, 27A, dan 29B
5	Akomodasi	1B, 3B, 4B, 11B, 15A, 16A, 18A, 21A, 24A, 25B, 27B, dan 30A

Sumber: Data olahan, 2014

Hasil persentase keseluruhan untuk gaya manajemen konflik yang berdasarkan hasil dari tanggapan atau jawaban kuesioner seluruh responden penelitian yang

disebarkan kepada 30 orang *Manager* TP yang memberikan responden penelitian dapat disajikan dalam Tabel 3 berikut ini:

TABEL 3
CREDIT UNION KELING KUMANG KANTOR SENTRAL SINTANG
JUMLAH PERSENTASE TIAP GAYA MANAJEMEN KONFLIK

No	Persentase Tiap Gaya Manajemen Konflik				
	Kompetisi	Kolaborasi	Kompromi	Menghindar	Akomodasi
1	53,33 (3A)	20,00 (2B)	80,00 (2A)	33,33 (1A)	66,67 (1B)
2	43,33 (6B)	60,00 (5A)	73,33 (4A)	40,00 (5B)	46,67 (3B)
3	30,00 (8A)	70,00 (8B)	66,67 (7B)	56,67 (6A)	26,67 (4B)
4	50,00 (9B)	50,00 (11B)	60,00 (10B)	33,33 (7A)	50,00 (11B)
5	40,00 (10A)	83,33 (14A)	73,33 (12B)	50,00 (9A)	66,67 (15A)
6	23,33 (13B)	86,67 (19A)	76,67 (13A)	26,67 (12A)	63,33 (16A)
7	16,67 (14B)	50,00 (20A)	60,00 (18B)	33,33 (15B)	40,00 (18A)
8	36,67 (16B)	60,00 (21B)	50,00 (20B)	53,33 (17B)	40,00 (21A)
9	46,67 (17A)	76,67 (23A)	60,00 (22A)	13,33 (19B)	43,33 (24A)
10	40,00 (22B)	53,33 (26B)	56,67 (24B)	23,33 (23B)	73,33 (25B)
11	26,67 (25B)	73,33 (28B)	46,67 (26B)	36,67 (27A)	63,33 (27B)
12	26,67 (28A)	56,67 (30B)	60,00 (29A)	40,00 (29B)	43,33 (30B)
Jumlah	433,33 (A,B)	740,00 (B,A)	763,33 (A,B)	440,00 (A,B)	623,33 (B,A)
Rata-rata	36,11	61,67	63,61	36,67	51,94

Sumber: Data olahan, 2014

Berdasarkan uraian Tabel 3 tersebut di atas, maka gaya manajemen konflik kompromi diperoleh persentase keseluruhan sebesar 63.61 persen. Pada urutan kedua gaya manajemen konflik kolaborasi dengan persentase sebesar 61,67 persen gaya manajemen konflik akomodasi diperoleh persentase sebesar 51,94 persen gaya manajemen konflik menghindar sebesar 36,67 persen dan yang terakhir dengan persentase sebesar 36,11 persen pada gaya manajemen konflik kompetisi.

Berdasarkan analisis deskriptif statistik dapat diketahui bahwa para *Manager* rata-rata menggunakan gaya manajemen konflik kompromi dan kolaborasi yang dapat dilihat dari hasil *mean* persentase, karena kedua gaya manajemen konflik tersebut memiliki *mean* yang terbesar dan diikuti berturut-turut oleh gaya manajemen konflik akomodasi, menghindar dan kompetisi.

Pada dasarnya responden penelitian telah menggunakan gaya manajemen konflik terhadap bawahannya untuk kelangsungan jalannya pekerjaan. Mereka telah melakukan segala sesuatunya atau menggunakan gaya manajemen konflik tersebut menurut posisinya untuk setiap persoalan atau masalah dapat diselesaikan dengan cara-cara yang dapat diterima secara bersama-sama.

Gaya manajemen konflik kompromi dengan tujuan memberi kepada tiap pihak sedikit kemenangan dan sedikit kekalahan. Gaya ini dipakai karena pertimbangan tidak mungkin sepenuhnya memuaskan semua pihak. Jadi tujuannya agar semua pihak paling tidak merasa sedikit puas sementara hubungan tetap terjaga.

E. Penutup

Hasil penelitian ini dapat diuraikan bahwa gaya manajemen konflik yang digunakan oleh para *Manager* (N=30) adalah kompromi dan kolaborasi untuk mengatasi dan mengelola konflik yang ada pada organisasi *Credit Union* Keling Kumang Kantor Sentral Sintang.

Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan berdasarkan besarnya *mean* persentase pada responden penelitian, bahwa gaya manajemen konflik yang digunakan pada *Credit Union* Keling Kumang Kantor Sentral Sintang adalah gaya manajemen konflik kompromi dan kolaborasi.

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat diusulkan saran yang diharapkan bermanfaat. Adapun saran yang diusulkan peneliti adalah bahwa *Credit Union* hendaknya mempertimbangkan hasil penelitian ini sebagai masukan yang dapat diimplementasikan, berhubung gaya kompromi adalah gaya penanganan konflik yang dominan, maka dampak penerapan yang berlebihan dari gaya ini perlu diwaspadai, terlalu banyak menggunakan gaya ini akan membuat permainan menjadi lebih penting dari masalah yang dihadapi. Dengan demikian nilai dari masalah menjadi berkurang.

1. Bagi *Credit Union* Keling Kumang Kantor Sentral di Sintang diharapkan mempertimbangkan hasil penelitian ini sebagai masukan yang dapat diimplementasikan.
2. Diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi akademisi untuk lebih menggali lagi tentang gaya manajemen konflik terhadap motivasi kerja dari beberapa perspektif yang berbeda seperti budaya kerja, kepemimpinan dan sebagainya.
3. Diharapkan para *Manager* TP dapat menjaga silaturahmi antar karyawan, karena hal ini dapat mencegah terjadinya konflik atau masalah yang tidak diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Syamsul. *Leadership Ilmu dan Seni Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012.
- Fahmi, Irham. *Manajemen Kepemimpinan*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Hasibuan, Malayu, S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.
- Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia. *Peraturan Pemerintah No. 21/Per/M/M.KUKM/XI/2008 Pasal 1*, 2008.
- Moekijat. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Mandar Maju, 2010.
- Robbins, Stephen. P. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2003.
- Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, edisi 11. Jakarta: Rajawali Pers, 2012.
- Wahyudi, Agustinus Sri. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*. [t.k]: Binarupa Aksara, 2008.
- Wibowo. *Konflik dan Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2012.
- Wirawan. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika, 2010.