BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil dari penelitian terahulu ini disajikan untuk memberikan pemahaman tentang penelitian-penelitian sejenis yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, antara lain:

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode penelitian	Hasil Penelitian
1	Son Haji 2025	Strategi Implementasi Manajemen Konflik Dalam Kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi	Kualitatif	implementasi manajemen konflik dalam kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (MSDMS) menjadi kunci untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis, efisien, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.
Persamaan: . Persamaannya, kedua penelitian sama-sama membahas pentingnya manajemen konflik dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan mendukung efektivitas organisasi. **Perbedaan:** Lokasi penelitian yang di pilih dan Objek penelitian.				
2	Mohamad Ghozali, Vira Safitri, Abdus Salam 2022	Efektivitas Manajemen Konflik Dalam Menyelesaikan Permasalahan Di Lembaga Keuangan Syariah	deskriptif kualitatif	bahwa faktor penyebab timbulnya konflik pada BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon yaitu tujuan yang berbeda mengenai penyaluran pembiayaan, keterbatasan sumber daya manusia dan disiplin kerja karyawan.
Persamaannya: keduanya membahas penyebab dan penyelesaian konflik di				

lingkungan kerja. **Perbedaan:**Lokasi dan objek penelitian				
3	Nisia Yuanida 2024	Penerapan Manajemen Konflik dalam Mempertahankan Kualitas Kinerja Karyawan pada PT. Boncafe Lestari	pendekatan kualitatif	manajemen konflik yang efektif dapat meningkatkan hubungan kerjasama antar karyawan dan mengurangi dampak negatif dari konflik yang terjadi. Selain itu, penerapan kebijakan yang jelas dan pelatihan komunikasi interpersonal juga berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.
Persamaannya: keduanya membahas pentingnya manajemen konflik dalam meningkatkan hubungan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan: Lokasi penelitian yang di pilih dan Objek penelitian				
4	Syamsul Fathurrohman , Wahyu Hidayat 2023	Implementasi Manajemen Konflik Dalam Penyelesaian Masalah Di Mi Assu'ada Kota Bandung	pendekatan deskriptif kualitatif.	Bahwa MI Assu'ada Kota Bandung awalnya menghadapi berbagai konflik,terutama antara pengurus/karyawan dan antara siswa
Persamaannya: keduanya meneliti penerapan manajemen konflik sebagai upaya menyelesaikan permasalahan di lingkungan kerja. **Perbedaan:** Lokasi penelitian yang di pilih dan Objek penelitian.				
5	Dewi Anistasya Mahmud , Mohammad Khusnu Milad 2025	Implementasi Human Resource Development Dalam Mengelola Konflik Antar Karyawan Di PT. X)".	kualitatif deskriptif	strategi penyelesaian konflikdi perusahaan ini bersifat desentralistik, di mana sebagian besar konflik diselesaikan di tingkat cabang oleh kepala cabang, tanpa keterlibatan langsung dari HRD pusat.

2.2. Tinjauan Pustaka

2.2.1. Pengertian Manajemen

Manajemen dapat didefinisikan melalui banyak cara. *Marry Parker Follet*, salah satu tokoh ilmu manajemen, sebagaimana dikutip oleh Mahmud M.Hanafi mendefinisikan manajemen sebagai seni mencapai sesuatu melalui orang lain. Dengan definisi tersebut, manajemen tidak menghendaki seseorang untuk bekerja sendiri, tetapi bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. (Rinandita et al., 2022).

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengunaan sumber daya – sumber daya lainnya agar mencapai tujuan tujuan yang telah ditetapkan. Definisi lain menyebutkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.3 Menurut Made Pidarta Manajemen dapat diartikan sebagai berikut.

1. Mengelola orang-orang
2. Mengambil keputusan
3. Proses mengorganisasi dan memakai sumber-sumber untuk menyelesaikan tujuan yang sudah ditentukan.

Melihat dari beberapa pengertian manajemen diatas, serta kenyataan bahwa manajemen itu ilmu sekaligus seni, maka manajemen

dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu. Faktor manusia dalam manajemen merupakan unsur terpenting sehingga berhasil atau tidaknya suatu manajemen untuk mendorong dan menggerakkan orang-orang kearah tujuan yang akan dicapai sangatlah tergantung pada sumber daya manusia masing-masing (Dhesmiralda, 2023).

Selain unsur manusia, juga ada unsur barang, mesing, metode dan cara berfikir yang berbeda. Dalam hal ini unsur-unsur manajemen berupa dana dan sumber daya alam berapapun jumlahnya akan selalu terbatas. Oleh karena itu seorang pemimpin atau pendidik harus menggunakannya secara efisien. Manajemen dapat didefinisikan melalui banyak cara. *Marry Parker Follet,* salah satu tokoh ilmu manajemen, sebagaimana dikutip oleh Mahmud M.Hanafi mendefinisikan manajemen sebagai seni mencapai sesuatu melalui orang lain. Dengan definisi tersebut, manajemen tidak menghendaki seseorang untuk bekerja sendiri, tetapi bekerja sama dengan oorang lain untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengunaan sumber daya – sumber daya lainnya agar mencapai tujuan tujuan yang telah ditetapkan. Definisi lain menyebutkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber

daya manusia dan sumber – sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Afandi, 2018).

2.2.2 Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga. (Gama, 2023).

Menurut Ross (2022), bahwa manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk

pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Setiap terjadinya konflik pasti memiliki latar belakang penyebabnya. Secara umum ada beberapa sebab timbulnya konflik,yaitu :

1. Siagian (2022) mengidentifikasi proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap : pertama; peristiwa sehari-hari, kedua : adanya tantangan, sedangkan yang ketiga : timbulnya pertentangan.
2. Perebutan tenaga ahli yang profesional. Suatu organisasi ingin memiliki tenaga kerja yang handal dan berkualitas, ini salah satunya dapat dilakukan dengan cara mengambil atau menarik SDM yang berasal dari organisasi atau perusahaan lain. Ini sebagaimana ditegaskan oleh Wahyudi, yaitu : "Pada saat permulaan muncul suatu krisis ditandai adanya pertentangan untuk memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas,maupun disebabkan lingkungan kerja yang tidak kondusif."
3. Keinginan pihak top management yang terlalu ambisius dan juga mengandung maksud tertentu. Dimana ini telah terbaca oleh pihak komisaris sehingga menimbulkan reaksi konflik antara manajemen dan komisaris. Ini dari segi teori sering disebut dengan *agency theory*. Agencytheory (teori keagenan) Untung (2021), merupakan teori yang membahas konflik antara pihak manajemen dan komisaris yang mana pihak manajemen disebut sebagai agent atau pelaksana dan komisaris adalah principal. Dimana mereka harus membangun suatu kontrak kerja

yang menyangkut aturan-aturan yang harus disepakati oleh kedua belah pihak, terutama aturan yang menegaskan bahwa agent harus bekerja untuk memaksimalkan keuntuagan kepada prinsipal.

4. Konflik juga memungkinkan terjadi karena kondisi dan situasi eksternal perusahaan yang dianggap tidak sisi representative dalam rangka memberikan kenyamanan pada perusahaan. Ini terjadi seperti adanya teror dan gangguan dari pihak luar, sehingga kegelisahan kerja selalu terjadi dan manajemen perusahaan tidak bisa focus dalam membangun dan melaksanakan rencana yang dibuatnya.

2.2.3 Jenis Jenis Konflik

Konflik ada berbagai macam jenisnya, dimana setiap pakar konflik miliki pandangan yang berbeda-beda dalam mengklasifikannya. Secara mereka melihat konflik itu jenisnya dalam beberapa bentuk, yaitu :

1. Konflik pada diri individu itu sendiri,
2. Konflik interpersonal yang terjadi antar individu dalam organisasi
3. Konflik individu dengan institusi.
4. Konflik Operasional terkait pelaksaan kerja sehari-hari dalam suatu organisasi

Konflik itu menjadi berbeda jika dilihat dari segi perspektif organisasi. Konflik dalam organisasi timbul karena keterlibatan seorang individu dengan organisasi tempat ia bekerja. Menurut Handoko (2021), ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi :

1. Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sarna, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan).
3. Konflik antara individu dan kelompok, yang berhubungan dengan era individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan antar kelompok.
5. Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dan sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien. Pembagian jenis konflik ini akan menjadi lebih menarik jika dibagi seeara jauh lebih detil, karena dengan konsep yang jauh lebih detil akan membuat analisis pemahaman

tentang konflik menjadi jauh lebih maksimal, sedangkan jika dibuat seeara sederhana hanya akan dipahami secara umum.

6. Konflik Interpersonal adalah konflik yang muncul akibat pelaksanaan pekerjaan sehari-hari dalam organisasi, terutama yang berkaitan dengan pembagian tugas, metode kerja, alur kerja, penggunaan waktu, serta keterbatasan sumber daya. Menurut Handoko (2021), konflik operasional terjadi ketika individu atau kelompok memiliki perbedaan pandangan mengenai cara paling efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan. Konflik ini umumnya berfokus pada tugas (task-related conflict), bukan pada aspek personal. Konflik operasional yang berhubungan dengan Pembagian tugas dan beban kerja, Perbedaan cara/metode kerja, Tekanan waktu dan target pekerjaan dan Pemahaman terhadap instruksi kerja.

2.2.4 Peran Manajemen Konflik Dalam Organisasi

Dalam sebuah organisai, pekerjaan individual maupun sekelompok pekerja saling terkait dengan pekerjaan pihak-pihak lain. Ketika suatu konflik muncul di dalam sebuah organisasi, penyebabnya selalu diidentifikasikan sebagai komunikasi yang kurang baik. Demikian pula ketika suatu keputusan yang buruk dihasilkan, komunikasi yang tidak efektif selalu menjadi kambing hitam.

Para manajer bergantung kepada ketrampilan berkomunikasi mereka dalam memperoleh informasi yang diperlukan dalam proses perumusan keputusan, demikian pula untuk mensosialisasikan hasil keputusan tersebut

kepada pihak-pihak lain. Riset membuktikan bahwa manajer menghabiskan waktu sebanyak delapan puluh persen dari total waktu kerjanya untuk interaksi verbal dengan orang lain. Ketrampilan memproses informasi yang dituntut dari seorang manajer termasuk kemampuan untuk mengirim dan menerima informasi ketika bertindak sebagai monitor, juru bicara (Spekesperson), maupun penyusun strategi (Huda, 2022).

Sudah menjadi tuntutan alam dalam posisi dan kewajiban sebagai manajer untuk selalu dihadapkan pada konflik. Salah satu titik pening dari tugas seorang manajer dalam melaksanakan komunikasi yang efektif didalam organisasi bisnis yang ditanganinya adalah memastikan bahwa arti yang dimaksud dalam instruksi yang diberikan akan sama dengan arti yang diterima oleh penerima instruksi demikian pula sebaliknya *(the intended meaning of the same).* (Handojo, 2024). Hal ini harus menjadi tujuan seorang manejer dalam semua komunikasi yag dilakukannya. Dalam hal me-managse bawahannya, manajer selalu dihadapkan pada penentuan tuntuan pekerjaan dari setiap jabatan yang dipegang dan ditangani oleh bawahannya role expectations dan konflik dapat menimbulkan ketegangan yang akan berefleksi buruk kepada sikap kerja dan perilaku individual. Manajer yang baik akan berusaha untuk meminimasasi konsukensi negatif ini dengan cara membuka dan mempertahankan komunikasi dua arah yang efektif kepada setiap anggota bawahannya. Disinilah manajer dituntut untuk memenuhi sisi lain dari ketrampilan interpersonalnya, yaitu kemampuan untuk menangani dan menyelesaikan konflik.

Manajer menghabiskan dua puluh persen dari waktu kerja mereka berhadapan dengan konflik. Dalam hal ini, manajer bisa saja sebagai pihak pertama yang langsung terlibat dalam konflik tersebut, dan bisa saja sebagai pihak pertama yang langsung terlibat dalam konflik tersebut, dan bisa pula sebagai mediator atau pihak ketiga, yang perannya tidak lain dari menyelesaikan konflik antar pihak lain yang mempengaruhi organisasi bisnis maupun individual yang terlibat di dalam organisasi bisnis yang ditanganinya.

Terdapat perbedaan pandangan terhadap masalah konflik. Pandangan tradisional menyatakan bahwa konflik merupakan situasi yang merugikan organisasi sehingga harus dihindari. Pandangan hubungan manusia mengatakan bahwa konflik dalam organisasi merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari dan akan selalu melekat dalam hubungan antar manusia. Pandangan ini menyatakan bahwa kita perlu mengelola konflik supaya tidak merugikan organisasi atau bahkan kalau bisa dapat menguntungkan organisasi. Konflik tidak senantiasa merugikan tetapi juga dapat menguntungkan dalam jangka panjang. Sedangkan menurut pandangan interactionist mengatakan bahwa konflik justru merupakan sesuatu yang harus distimulasi, sebab konflik dapat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Konflik dapat mengubah perilaku dan dapat menyadarkan pihak-pihak yang berkonflik atas kesalahannya. Kesadaran akan kesalahan ini akan mampu meningkatkan produktivitas.

2.2.5. Implementasi Manajemen Konflik

Implementasi manajemen konflik merupakan penerapan langkah-langkah praktis untuk mengatasi konflik di tempat kerja. Tahapannya meliputi identifikasi sumber konflik, analisis dampak, pemilihan strategi penyelesaian, komunikasi dan mediasi, pelaksanaan solusi, serta evaluasi dan monitoring agar konflik tidak berulang (Otar, 2018).

Tahapan Implementasi:

1. Identifikasi Sumber Konflik

   Organisasi perlu mengetahui akar permasalahan konflik, seperti perbedaan tugas, komunikasi yang kurang efektif, ketidakseimbangan beban kerja, perbedaan nilai, atau masalah interpersonal antar karyawan. Identifikasi dilakukan melalui observasi, dialog, dan laporan dari pihak yang terlibat.

2. Analisis Dampak Konflik

   Setelah sumber konflik diketahui, dilakukan analisis untuk menilai tingkat keparahan konflik serta dampaknya terhadap kinerja, hubungan kerja, dan produktivitas. Analisis ini juga membantu memahami kepentingan dan kebutuhan masing-masing pihak.

3. Pemilihan Strategi Penyelesaian Konflik

   Strategi penyelesaian disesuaikan dengan kondisi konflik, di antaranya:

a. Kolaborasi: mencari solusi win-win.
b. Kompromi: kedua pihak mengurangi tuntutan untuk mencapai kesepakatan.
c. Akomodasi: salah satu pihak mengalah demi keharmonisan.
d. Menghindar: menunda penyelesaian jika situasi belum tepat.
e. Kompetisi: menggunakan otoritas untuk mengambil keputusan tegas.

1. Komunikasi dan Mediasi

   Pihak ketiga seperti pimpinan atau HRD dapat berperan sebagai mediator untuk memfasilitasi dialog yang adil dan terbuka. Diskusi difokuskan pada masalah, bukan menyerang personal, sehingga solusi dapat diterima bersama.

2. Pelaksanaan Solusi

   Kesepakatan yang telah dicapai diterapkan secara nyata. Langkah-langkah tindak lanjut ditetapkan dan diberikan batas waktu agar implementasi efektif.

3. Evaluasi dan Monitoring

   Setelah solusi diterapkan, dilakukan evaluasi untuk menilai efektivitas penyelesaian konflik dan memantau hubungan kerja. Langkah pencegahan dibuat untuk mencegah konflik serupa terjadi kembali.

2.2.6 Konflik Yang Berkaitan Dengan Peran Dan Ambigius

Di dalam organisasi, konflik seringkali terjadi karena adanya perbedaan peran dan ambigius dalam tugas dan tanggung jawab terhadap

sikap-sikap, nilai-nilai dan harapan-harapan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi. Filley and House (2023), memberikan kesimpulan atas hasil penyelidikan kepustakaan mengenai konflik peran dalam organisasi, yang dicatat melalui indikasi-indikasi yang dipengaruhi oleh empat variabel pokok :

1. Mempunyai kesadaran akan terjadinya konflik peran.
2. Menerima kondisi dan situasi bila muncul konflik yang bisa membuat tekanan-tekanan dalam pekerjaan.
3. Memiliki kemampuan untuk mentolelir stres.

Memperkuat sikap/sifat pribadi lebih tahan dalam menghadapi konflik yang muncul dalam organisasi (Wijono, 2021).

Stevenin, (2021), ada beberapa faktor yang mendasari munculnya konflik antar pribadi dalam organisasi misalnya adanya:

1. Pemecahan masalah secara sederhana. Fokusnya tertuju pada penyelesaian masalah dan orang-orangnya tidak mendapatkan perhatian utama.
2. Penyesuaian/kompromi. Kedua pihak bersedia saling memberi dan menerima, namun tidak selalu langsung tertuju pada masalah yang sebenarnya. Waspadailah masalah emosi yang tidak pernah disampaikan kepada manajer. Kadang-kadang kedua pihak tetap tidak puas.
3. Tidak sepakat. Tingkat konflik ini ditandai dengan pendapat yang diperdebatkan. Mengambil sikap menjaga jarak. Sebagai manajer, manajer perlu memanfaatkan dan menunjukkan aspek-aspek yang sehat dari ketidaksepakatan tanpa membiarkan adanya perpecahan dalam kelompok.

4. Kalah/menang. Ini adalah ketidaksepakatan yang disertai sikap bersaing yang amat kuat. Pada tingkat ini, sering kali pendapat dan gagasan orang lain kurang dihargai. Sebagian di antaranya akan melakukan berbagai macam cara untuk memenangkan pertarungan.
5. Pertarungan/penerbangan. Ini adalah konflik "penembak misterius". Orang-orang yang terlibat di dalamnya saling menembak dari jarak dekat kemudian mundur untuk menyelamatkan diri. Bila amarah meledak, emosi pun menguasai akal sehat. Orangorang saling berselisih.
6. Keras kepala. Ini adalah mentalitas "dengan caraku atau tidak sama sekali". Satu-satunya kasih karunia yang menyelamatkan dalam konflik ini adalah karena biasanya hal ini tetap mengacu pada pemikiran yang logis. Meskipun demikian, tidak ada kompromi sehingga tidak ada penyelesaian.
7. Penyangkalan. Ini adalah salah satu jenis konflik yang paling sulit diatasi karena tidak ada komunikasi secara terbuka dan terus-terang. Konflik hanya dipendam. Konflik yang tidak bisa diungkapkan adalah konflik yang tidak bisa diselesaikan.

2.2.7 Dampak Konflik

Konflik dapat berdampak positif dan negatif yang rinciannya adalah sebagai berikut :

1. Dampak Positif Konflik

Menurut Wijono (2021), bila upaya penanganan dan pengelolaan konflik karyawan dilakukan secara efisien dan efektif maka dampak positif

akan muncul melalui perilaku yang dinampakkan oleh karyawan sebagai sumber daya manusia potensial dengan berbagai akibat seperti:

a) Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti hampir tidak pernah ada karyawan yang absen tanpa alasan yang jelas, masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara efektif, hasil kerja meningkat baik kuantitas maupun kualitasnya.
b) Meningkatnya hubungan kerjasama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis pekerjaan masingmasing.
c) Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi, seperti terlihat dalam upaya peningkatan prestasi kerja, tanggung jawab, dedikasi, loyalitas, kejujuran, inisiatif dan kreativitas.
d) Semakin berkurangnya tekanan-tekanan, intrik-intrik yang dapat membuat stress bahkan produktivitas kerja semakin meningkat. Hal ini karena karyawan memperoleh perasaan-perasaan aman, kepercayaan diri, penghargaan dalam keberhasilan kerjanya atau bahkan bisa mengembangkan karier dan potensi dirinya secara optimal.
e) Banyaknya karyawan yang dapat mengembangkan kariernya sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan (education), pelatihan (training) dan konseling (counseling) dalam aspek kognitif, afektif dan

psikomotorik. Semua ini bisa menjadikan tujuan organisasi tercapai dan produktivitas kerja meningkat akhirnya kesejahteraan karyawan terjamin.

2. Dampak Negatif Konflik

Dampak negatif konflik Wijono (2021), sesungguhnya disebabkan oleh kurang efektif dalam pengelolaannya yaitu ada kecenderungan untuk membiarkan konflik tumbuh subur dan menghindari terjadinya konflik. Akibatnya muncul keadaan-keadaan sebagai berikut:

a. Meningkatkan jumlah absensi karyawan dan seringnya karyawan mangkir pada waktu jam-jam kerja berlangsung seperti misalnya ngobrol berjam-jam sambil mendengarkan sandiwara radio, berjalan mondar-mandir menyibukkan diri, tidur selama pimpinan tidak ada di tempat, pulang lebih awal atau datang terlambat dengan berbagai alasan yang tak jelas.
b. Banyak karyawan yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab. Seringnya terjadi perselisihan antar karyawan yang bisa memancing kemarahan, ketersinggungan yang akhirnya dapat mempengaruhi pekerjaan, kondisi psikis dan keluarganya.
c. Banyak karyawan yang sakit-sakitan, sulit untuk konsentrasi dalam pekerjaannya, muncul perasaan-perasaan kurang aman, merasa tertolak oleh teman ataupun atasan, merasa tidak dihargai hasil pekerjaannya, timbul stres yang berkepanjangan yang bisa berakibat sakit tekanan darah tinggi, maag ataupun yang lainnya.

d. Seringnya karyawan melakukan mekanisme pertahanan diri bila memperoleh teguran dari atasan, misalnya mengadakan sabotase terhadap jalannya produksi, dengan cara merusak mesin-mesin atau peralatan kerja, mengadakan provokasi terhadap rekan kerja, membuat intrik-intrik yang merugikan orang lain.

e. Meningkatnya kecenderungan karyawan yang keluar masuk dan ini disebut labor turn-over. Kondisi semacam ini bisa menghambat kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh karena produksi bisa macet, kehilangan karyawan potensial, waktu tersita hanya untuk kegiatan seleksi dan memberikan latihan dan dapat muncul pemborosan dalam cost benefit.

Konflik yang tidak terselesaikan dapat merusak lingkungan kerja sekaligus orangorang di dalamnya, oleh karena itu konflik harus mendapat perhatian. Jika tidak, maka seorang manajer akan terjebak pada hal-hal seperti:

1. Kehilangan karyawan yang berharga dan memiliki keahlian teknis. Dapat saja mereka mengundurkan diri. Manajer harus menugaskan mereka kembali, dan contoh yang paling buruk adalah karena mungkin Manajer harus memecat mereka.
2. Menahan atau mengubah informasi yang diperlukan rekan-rekan sekerja yang lurus hati agar tetap dapat mencapai prestasi.
3. Keputusan yang lebih buruk yang diambil oleh perseorangan atau tim karena mereka sibuk memusatkan perhatian pada orangnya, bukan pada masalahnya.

4. Kemungkinan sabotase terhadap pekerjaan atau peralatan. Seringkali dimaklumi sebagai faktor “kecelakaan” atau “lupa”. Namun, dapat membuat pengeluaran yang diakibatkan tak terhitung banyaknya.
5. Sabotase terhadap hubungan pribadi dan reputasi anggota tim melalui gosip dan kabar burung. Segera setelah orang tidak memusatkan perhatian pada tujuan perubahan, tetapi pada masalah emosi dan pribadi, maka perhatian mereka akan terus terpusatkan ke sana.
6. Menurunkan moral, semangat, dan motivasi kerja. Seorang karyawan yang jengkel dan merasa ada yang berbuat salah kepadanya tidak lama kemudian dapat meracuni seluruh anggota tim. Bila semangat sudah berkurang, manajer akan sulit sekali mengobarkannya kembali.
7. Masalah yang berkaitan dengan stres. Ada bermacam-macam, mulai dari efisiensi yang berkurang sampai kebiasaan membolos kerja. (Stevenin,2021).

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu sistem atau pengaturan yang jelas yang menjelaskan hubungan antara konsep atau variabel yang dianalisis dalam sebuah studi. Struktur ini berperan sebagai ilustrasi atau representasi grafis (bisa berupa teks naratif, diagram, peta konsep, alur diagram, atau mind map) yang memperlihatkan cara variabel-variabel utama saling terkait dan beroperasi dalam konteks penelitian Menurut Sugiyono (2017). Berdasarakan landasan teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian " Implementasi Manajemen

Konflik Dalam Penyelesaian Masalah Antar Karyawan Di CV Aurasufa Kota Malang" sebagai berikut:

2.4 Tabel Kerangka Konseptual

