BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era digital saat ini, lanskap bisnis mengalami perubahan mendasar yang membawa tantangan serta peluang baru dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) (Hendrick, 2021). Transformasi digital dan kemajuan teknologi mempengaruhi cara kerja serta kompetensi karyawan, sehingga SDM harus menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi untuk memperoleh keterampilan yang relevan dan memahami peran teknologi dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja (Roscoe et al., 2019). Oleh karena itu, SDM menjadi komponen utama dalam transformasi organisasi (Darmawan et al., 2023) dan menjadi salah satu aset paling berharga dalam organisasi (Roscoe et al., 2019). Dalam menghadapi tantangan pengelolaan SDM di era digital, budaya organisasi yang kuat dan strategi pengelolaan SDM yang efektif menjadi kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi organisasi (Wibisono, 2020).

Untuk menanggapi perubahan yang dibawa digitalisasi, organisasi harus responsif terhadap perubahan internal maupun eksternal. Kemampuan merespons secara cepat memerlukan penyelesaian masalah yang dinamis dan adaptif terhadap perubahan yang terus terjadi (David, 2022).

Namun, perubahan sering kali tidak mudah diterima sebagian karyawan. Karyawan menganggap perubahan berdampak negatif pada suasana kerja karena merasa tidak sesuai dengan lingkungan baru sehingga

menurunkan etos kerja. Kesulitan beradaptasi dapat memicu konflik di tempat kerja (Kast & Rosenzweig, 2022). Tempat kerja menjadi ajang interaksi kompleks dengan beragam pandangan, nilai, dan tujuan, sehingga konflik hampir tak terhindarkan. Konflik kerja yang tidak dikelola dengan baik menimbulkan ketegangan, perlawanan, dan frustrasi yang merugikan produktivitas, kepuasan kerja, dan hubungan antar karyawan (Nasution, 2016). Berdasarkan penjelasan tersebut, manajemen konflik adalah keterampilan dan pengetahuan untuk mengelola pertentangan serta perbedaan pendapat antara dua pihak atau lebih, baik individu, kelompok, maupun organisasi. Manajemen konflik dirancang sebagai proses menyeluruh untuk menetapkan tujuan organisasi dalam menangani konflik (Meisari, 2021).

Pengelolaan konflik melibatkan perencanaan strategi untuk mencapai resolusi yang diinginkan. Komunikasi menjadi aspek penting bagi pihak terlibat maupun mediator dalam merancang strategi penyelesaian. Pendekatan manajemen konflik mencakup destruktif dan konstruktif, dengan pendekatan konstruktif menekankan kompromi dan negosiasi untuk mencapai solusi yang memuaskan semua pihak (Rivai & Sagala, 2011).

Manajemen konflik merupakan aspek krusial dalam dunia korporasi, khususnya pada organisasi yang dinamis dan penuh tekanan. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat mempengaruhi produktivitas, hubungan antar individu atau departemen, serta kinerja organisasi. Di lingkungan kerja yang kompleks, perbedaan tujuan, nilai, komunikasi, atau persepsi sering menjadi pemicu konflik. Karena itu, manajemen konflik yang efektif

diperlukan untuk meredakan ketegangan, menciptakan solusi produktif, dan menjaga hubungan yang sehat antar karyawan dan manajemen (Tarmizi & Dewi, 2017).

Implementasi manajemen konflik dalam kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (MSDMS) penting karena mempengaruhi kualitas lingkungan kerja dan pencapaian tujuan organisasi. MSDMS berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia secara strategis untuk mendukung tujuan jangka panjang. Ketika manajemen konflik diintegrasikan dalam kebijakan dan praktik MSDMS, konflik dapat dihadapi secara konstruktif sehingga meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi (Aisah, 2017). Untuk memahami konflik secara lebih mendalam, penting memperhatikan beberapa aspek utama. Pertama, konflik melibatkan setidaknya dua pihak dalam situasi konfrontatif, baik individu, kelompok, maupun negara. Kedua, konflik muncul karena adanya perbedaan persepsi, nilai, kepentingan, atau tujuan di antara pihak-pihak terkait yang dapat bersifat personal, sosial, politik, atau ekonomi (Khovivah et al., 2024).

Terdapat perbedaan pandangan terhadap konflik. Pandangan tradisional menyatakan konflik merugikan organisasi sehingga harus dihindari. Pandangan hubungan manusia menilai konflik tidak dapat dihindari dan perlu dikelola agar tidak merugikan atau bahkan menguntungkan organisasi. Konflik tidak selalu merugikan tetapi dapat menguntungkan jangka panjang. Pandangan interactionist menyatakan konflik perlu distimulasi karena dapat mendorong perubahan, mengubah perilaku, dan

menyadarkan pihak berkonflik atas kesalahan sehingga meningkatkan produktivitas (Wildan, 2018).

Tujuan manajemen konflik adalah membangun dan mempertahankan kerja sama yang kooperatif dengan bawahan, teman sejawat, atasan, dan pihak luar. Jika konflik tidak dikendalikan, konflik membesar dan mempengaruhi kelancaran aktivitas serta kinerja karyawan. Namun jika ditangani, kerja sama karyawan menghasilkan hasil yang diharapkan (Zaenudin, 2021). Konflik tidak harus disfungsional karena dapat memicu interaksi, memberikan konsekuensi positif, dan menggerakkan anggota kelompok yang terisolasi menjadi berperan aktif.

Alasan pemilihan CV Aurasufa Kabupaten Malang sebagai objek penelitian didasarkan pada pertimbangan yang relevan dengan fokus penelitian mengenai implementasi manajemen konflik dalam penyelesaian masalah antar karyawan. Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara pendahuluan dengan pihak perusahaan, sering terjadi perbedaan pendapat dan ketegangan antar karyawan, mengingat jumlah karyawan yang cukup banyak dan memiliki latarbelakang, karakteristik, serta tanggung jawab kerja yang beragam, yang menimbulkan dinamika hubungan kerja kompleks dan berpotensi menimbulkan konflik antar individu maupun antar kelompok kerja. Hal ini tentu memerlukan penyelesaian melalui penerapan manajemen konflik yang efektif. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini difokuskan pada konflik antar karyawan, khususnya antara bagian produksi dan bagian, Leader yang disebabkan oleh miskomunikasi, perbedaan persepsi dalam

pelaksanaan pekerjaan, serta pembagian beban kerja yang belum merata. Fokus penelitian ini juga mencakup bagaimana proses manajemen konflik dilakukan oleh perusahaan serta dampaknya terhadap produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini menggambil Judul Implementasi Manajemen Konflik Dalam Penyelesaian Masalah Antar Karyawan di CV Aurasufa Kabupaten Malang.

1.2 Fokus Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk implementasi manajemen konflik dalam proses penyelesaian masalah antar karyawan malamg di CV Aurasufa Kabupaten Malang. Fokus utama penelitian mencakup bagaimana strategi, teknik, serta kebijakan manajemen diterapkan untuk mengatasi perbedaan pendapat, perselisihan, dan ketegangan yang terjadi di antara karyawan di lingkungan kerja. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti peran manajer dan pihak *Human Resource Development* (HRD) dalam mengelola konflik, menilai efektivitas penerapan strategi penyelesaian konflik, serta menganalisis dampaknya terhadap hubungan kerja dan kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

1.3 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana konflik antar karyawan terjadi di CV Aurasufa?
2. Bagaimana implementasi manajemen konflik dilakukan dalam penyelesaian masalah antar karyawan di CV Aurasufa?

3. Bagaimana dampak penerapan manajemen konflik terhadap hubungan kerja dan produktivitas karyawan di CV Aurasufa?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan bentuk serta penyebab konflik antar karyawan yang terjadi di CV Aurasufa.
2. Untuk mengetahui implementasi manajemen konflik yang dilakukan dalam penyelesaian masalah antar karyawan di CV Aurasufa.
3. Untuk mengetahui dampak penerapan manajemen konflik terhadap hubungan kerja dan produktivitas karyawan di CV Aurasufa

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia terlebih khusus dalam implementasi manajemen konflik dalam penyelesaian masalah antar karyawan Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya kajian-kajian terdahulu yang telah membahas hubungan antara variabel-variabel tersebut, serta memberikan prespektif baru

2. Manfaat akademik

   Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan acuan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik mengkaji manajemen konflik dalam penyelesaian masalah antar karyawan, penelitian ini juga dapat memberikan wawasan baru bagi mahasiswa manajenen di bidang sumber daya manusia

tentang pentingnya factor factor tersebut untuk meningkatkan penerapan manajemen konflik dan penyelesaian masalah antar karyawan.

3. Manfaat Praktis

   Memberikan masukan kepada manajemen mengenai sejauh mana manajemen konflik yang diterapkan saat ini mampu menyelesaikan masalah antar karyawan, Menjadi dasar dalam merancang dan memperbaiki strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam menciptakan budaya kerja yang positif, kondusif, dan mendukung peningkatan penerapan manajemen konflik terhadap kinerja karyawan, Membantu perusahaan dalam menekan tingkat turnover (keluar-masuknya karyawan) dengan cara memperkuat nilai-nilai budaya yang mampu menumbuhkan rasa memiliki dan kesetiaan terhadap perusahaan.