

BAB II

KERANGKA TEORI/KERANGKA KONSEP

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mencakup penjabaran tentang studi – studi yang sudah dilakukan sebelumnya, dan berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian terdahulu bertujuan untuk menelaah apa saja yang dapat ditambahkan pada penelitian saat ini, mengidentifikasi perbedaan, serta berguna untuk memberikan data pendukung. Dalam membuat penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan sebagai rujukan. Penelitian terdahulu ini dipilih oleh peneliti karena memiliki persamaan pada topik, sehingga mampu dijadikan referensi serta pembanding dalam penelitian. Adapun penjelasan terkait enam penelitian terdahulu yang telah ditemukan oleh peneliti adalah sebagai berikut.

- 2.1.1 Penelitian Tentang Potensi Konflik Saat Penerapan *Hybrid Working*. Penelitian pertama berjudul “*Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment*” (Chafi et al., 2022). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan dan tantangan dalam melakukan pola *hybrid working*, serta potensi lingkungan kerja yang berkelanjutan di masa depan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara. Temuan penelitian menunjukkan bahwa aspek sosial menjadi tantangan utama yang dapat memicu konflik saat menerapkan *hybrid working*. Seperti sulit memahami keadaan rekan kerja, pertukaran pengetahuan yang terbatas, terputus hubungan dari tim, serta merasa sulit untuk membangun kepercayaan antar karyawan. Dalam menghadapi permasalahan tersebut, perusahaan membentuk kolaborasi yang kreatif, serta memperkuat tujuan dan budaya bersama.

Penelitian kedua berjudul “*Differences Between Managing Face-To-Display Workers and In-House Workers (Hybrid Work Model): A Qualitative Study from Austria*” (Beno, 2022). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana model bekerja secara *hybrid*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan teknik pengumpulan data wawancara semi terstruktur. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *hybrid working* menjadi sebuah model kerja pilihan masyarakat. Akan tetapi, pola kerja ini mampu membawa beberapa hambatan yang dapat memicu konflik, seperti kurangnya waktu untuk tatap muka, miskomunikasi, interaksi sosial yang berkurang, dan kesulitan untuk menghubungkan antar karyawan.

2.1.2 Penelitian Tentang Manajemen Konflik dalam Suatu Organisasi.

Penelitian ketiga berjudul “Manajemen Konflik dalam Organisasi: Konflik Kepercayaan dalam Organisasi Gereja BFA Bandung” (Mahardika et al., 2022). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengelaborasi manajemen konflik yang dilakukan oleh Gereja dalam menangani konflik yang terjadi di dalam organisasinya sebagai organisasi keagamaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan teknik pengumpulan data wawancara mendalam dan observasi. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa konflik interpersonal yang terjadi membawa perubahan signifikan pada organisasi. Dalam mengatasi konflik, gaya manajemen konflik yang dilakukan oleh organisasi adalah metode *compromising*. Organisasi ini berhasil menciptakan efektivitas organisasi melalui manajemen konflik yang tepat, sehingga membuat kinerja organisasi menjadi jauh lebih baik.

Penelitian keempat berjudul “Manajemen Konflik pada Perusahaan Keluarga (Studi Kasus pada Perkebunan X)” (Margaretha, 2019). Tujuan dari penelitian ini adalah mencari tahu penyebab konflik yang timbul dalam perusahaan keluarga dan

bagaimana mengatasinya dengan manajemen konflik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa konflik yang terjadi berhubungan dengan struktur organisasi dan antar anggota dalam organisasi. Dalam menyelesaikan dan mengelola konflik, gaya manajemen konflik yang diterapkan oleh perusahaan adalah *collaborating*, dimana akan memberikan *win-win solution* bagi kedua belah pihak secara adil

Penelitian kelima berjudul “Efektivitas Manajemen Konflik Dalam Mengatasi Masalah Pada Bank Syariah Mandiri Pekanbaru Cabang Tuanku Tambusai” (Soehardi, 2020). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kualitas efektivitas manajemen konflik yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri Pekanbaru Cabang Tuanku Tambusai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Bank Syariah Mandiri Pekanbaru Cabang Tuanku Tambusai telah terbukti efektif dalam melakukan manajemen konflik secara sistematis dan rapi. Gaya manajemen konflik yang dilakukan oleh perusahaan adalah kompromi, yang hasilnya dapat memuaskan semua pihak.

Penelitian keenam berjudul “Penerapan Komunikasi dan Manajemen Konflik di Kantor Media Rakyat Cirebon” (Cartono et al., 2020). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan komunikasi dan manajemen konflik di Kantor Media Rakyat Cirebon. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa memang terjadi konflik antar karyawan, bahkan dengan atasan di kantor Media Rakyat Cirebon. Penyelesaian konflik dilakukan dengan cara tidak mengulangi kesalahan yang sama, menyadari perbedaan pendapat, membina komunikasi yang baik, serta menerima kritik dan motivasi.

Berdasarkan keenam penelitian terdahulu di atas, terdapat relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian-penelitian terdahulu menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data wawancara yang berfokus pada bahasan pemicu konflik saat *hybrid working*, serta strategi manajemen konflik pada sebuah organisasi.

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba membuat beberapa kebaruan dari penelitian-penelitian terdahulu. Pada penelitian terdahulu, pembahasan terkait sumber konflik saat menerapkan *hybrid working* dan manajemen konflik pada suatu organisasi dilandasi oleh dua penelitian yang berbeda. Maka dari itu, penelitian ini berfokus pada strategi manajemen konflik pada organisasi yang menerapkan *hybrid working*. Dimana hal ini mampu menjadi kebaruan yang dapat diangkat oleh peneliti dalam melakukan penelitian ini.

Teori dan konsep yang digunakan dalam penelitian terdahulu berfokus pada konflik dan manajemen konflik. Namun pada penelitian ini, peneliti menambahkan teori komunikasi interpersonal dan konflik interpersonal, sehingga diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih dalam mengenai strategi manajemen konflik pada organisasi yang menerapkan *hybrid working*.

Tabel 2.1.1 Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Nama Peneliti	Tujuan Penelitian	Teori & Konsep	Jenis Penelitian ; Teknik Pengumpulan Data	Hasil Penelitian
<i>Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment</i> <u>Sumber:</u> <i>Journal Sustainability</i> <u>Akreditasi:</u> SCOPUS	Chafi, M.B., Hultberg, A., Yams, N.B. (2022).	Mengidentifikasi kebutuhan dan tantangan dalam melakukan pola <i>hybrid working</i> , serta potensi lingkungan kerja yang berkelanjutan di masa depan.	<i>Flexible Work; Remote Work; Hybrid Work; Work Environment ; Sustainable Future Work</i>	Kualitatif; Wawancara	Aspek sosial menjadi tantangan utama yang dapat memicu konflik saat menerapkan <i>hybrid working</i> . Seperti sulit memahami keadaan rekan kerja, pertukaran pengetahuan yang terbatas, terputus hubungan dari tim, serta merasa sulit untuk membangun kepercayaan antar karyawan. Dalam

					menghadapi konflik tersebut, perusahaan membentuk kolaborasi yang kreatif, serta memperkuat tujuan dan budaya bersama.
<p><i>Differences Between Managing Face-To-Display Workers and In-House Workers (Hybrid Work Model): A Qualitative Study from Austria</i></p> <p><u>Sumber:</u> Academic Journal of Interdisciplinary Studies</p> <p><u>Akreditasi:</u> SCOPUS</p>	Beno, Michal (2022).	Menganalisis bagaimana model bekerja secara <i>hybrid</i> .	<i>Face-to-display workers; E-working; Hybrid work model, Managing, Austria</i>	Kualitatif, Wawancara Semi Terstruktur	<i>Hybrid working</i> menjadi sebuah model kerja pilihan masyarakat. Akan tetapi, pola kerja ini mampu membawa beberapa hambatan yang dapat memicu konflik, seperti kurangnya waktu untuk tatap muka, missskomunikasi, interaksi sosial yang berkurang, dan kesulitan untuk menghubungkan antar karyawan.
<p>Manajemen Konflik dalam Organisasi: Konflik Kepercayaan dalam Organisasi Gereja BFA Bandung</p> <p><u>Sumber:</u> Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial, Volume 6 No. 1 2022</p> <p><u>Akreditasi:</u> Sinta 4</p>	Mahardika, M., Maryani, E., & Rizal, E. (2022).	Mengelaborasi manajemen konflik yang dilakukan oleh Gereja dalam menangani konflik yang terjadi di dalam organisasinya sebagai organisasi keagamaan.	Manajemen Konflik; Organisasi Keagamaan; Budaya Komunikasi; Budaya Organisasi	Kualitatif; Wawancara Mendalam dan Observasi	<p>Konflik interpersonal yang terjadi membawa perubahan signifikan pada organisasi. Dalam mengatasi konflik, gaya manajemen konflik yang dilakukan oleh organisasi adalah metode <i>compromising</i>.</p> <p>Organisasi ini berhasil menciptakan efektivitas organisasi melalui manajemen konflik yang tepat, sehingga membuat kinerja organisasi menjadi jauh lebih baik.</p>
<p>Manajemen Konflik pada Perusahaan Keluarga (Studi Kasus pada Perkebunan X)</p>	Margaretha, Y. (2019).	Mencari tahu penyebab konflik yang timbul dalam perusahaan keluarga dan bagaimana mengatasinya	Konflik; <i>Family Business</i>	Kualitatif; Wawancara	Konflik yang terjadi berhubungan dengan struktur organisasi dan antar anggota organisasi.

<p><u>Sumber:</u> Jurnal Manajemen Maranatha, Volume 18 No. 2 2019</p> <p><u>Akreditasi:</u> Sinta 4</p>		dengan manajemen konflik.			Dalam menyelesaikan dan mengelola konflik, gaya manajemen konflik yang diterapkan oleh perusahaan adalah <i>collaborating</i> . Dimana akan memberikan <i>win-win solution</i> bagi kedua belah pihak.
<p>Efektivitas Manajemen Konflik Dalam Mengatasi Masalah Pada Bank Syariah Mandiri Pekanbaru Cabang Tuanku Tambusai</p> <p><u>Sumber:</u> Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 6 (02), 2020, 359-366</p> <p><u>Akreditas:</u> Sinta 3</p>	Soehardi, D.V.L. (2020).	Mendeskripsikan kualitas efektivitas manajemen konflik yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri Pekanbaru Cabang Tuanku Tambusai	Efektivitas; Manajemen Konflik	Kualitatif; Penelitian Lapangan (<i>field research</i>)	Bank Syariah Mandiri Pekanbaru Cabang Tuanku Tambusai telah terbukti efektif dalam melakukan manajemen konflik secara sistematis dan rapi. Gaya manajemen konflik yang dilakukan oleh perusahaan adalah kompromi, yang hasilnya memuaskan semua pihak.
<p>Penerapan Komunikasi dan Manajemen Konflik di Kantor Media Rakyat Cirebon</p> <p><u>Sumber:</u> Jurnal Dakwah dan Komunikasi, Volume 11 No. 1 Juli 2020</p> <p><u>Akreditasi:</u> Sinta 3</p>	Cartono, C., Meilawaty, K. N., & Muntazah, Y. (2020).	Mengetahui penerapan komunikasi dan manajemen konflik di Kantor Media Rakyat Cirebon.	Manajemen Konflik; Komunikasi; Konflik	Kualitatif ; Wawancara	Terjadi konflik antar karyawan, bahkan dengan atasan di kantor Media Rakyat Cirebon. Penyelesaian konflik dilakukan dengan cara tidak mengulangi kesalahan yang sama, menyadari perbedaan pendapat, membina komunikasi yang baik, serta menerima kritik dan pemberian motivasi.
<p><i>Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment</i></p>	Chafi, M.B., Hultberg, A., Yams, N.B. (2022).	Mengidentifikasi kebutuhan dan tantangan dalam melakukan pola hybrid working, serta potensi lingkungan kerja yang berkelanjutan di masa depan.	<i>Flexible Work; Remote Work; Hybrid Work; Work Environment ; Sustainable Future Work</i>	Kualitatif; Wawancara	Aspek sosial menjadi tantangan utama yang timbul pada pola <i>hybrid working</i> . Dalam menghadapi tantangan tersebut, perusahaan membentuk kolaborasi yang kreatif, serta

<p><u>Sumber:</u> <i>Journal Sustainability</i></p> <p><u>Akreditasi:</u> SCOPUS</p>				<p>memperkuat tujuan dan budaya bersama.</p> <p>Baik manajer maupun karyawan harus mengembangkan keterampilan dan kompetensi baru untuk menyesuaikan diri dengan cara kerja yang baru. Perusahaan juga mendesain ulang tempat kerja fisik dan digital agar sesuai dengan kebutuhan karyawan.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber: Olahan Peneliti (2024)

2.2 Teori atau Konsep

2.2.1 Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal menjadi hal yang penting dalam kehidupan sehari-hari. Menurut (Devito, 2016), komunikasi interpersonal merupakan sebuah pertukaran pesan secara verbal ataupun nonverbal di antara dua orang atau lebih yang saling bergantung satu sama lain.

(Devito, 2016) berpendapat bahwa terdapat enam elemen dari komunikasi interpersonal, adalah sebagai berikut:

1. *Source-Receiver* (Sumber-Penerima)

Istilah sumber-penerima menekankan bahwa kedua fungsi tersebut dilakukan oleh setiap individu dalam komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal melibatkan setidaknya dua orang. Setiap individu melakukan fungsi sumber (merumuskan dan mengirim pesan) dan juga melakukan fungsi penerima (memahami pesan). Sebagian orang berperan sebagai pembicara, dan sebagian orang berperan sebagai pendengar. Konsep ini menjadi sebuah proses dalam memasukkan makna ke dalam pesan verbal dan nonverbal untuk memperoleh makna dari pesan yang di terima dari orang lain.

2. *Messages* (Pesan)

Pesan adalah sinyal yang berfungsi sebagai rangsangan bagi penerimanya, dan diterima oleh salah satu indera manusia seperti, visual (melihat), mendengar (pendengaran), penciuman (mencium), taktil (sentuhan), pengecap, atau kombinasi dari indera ini. Individu akan berkomunikasi secara interpersonal melalui gerak tubuh dan sentuhan serta kata-kata dan kalimat.

3. *Channel* (Saluran)

Saluran adalah media yang dilalui pesan dan bertindak sebagai jembatan antara sumber dan penerima. Proses komunikasi jarang terjadi hanya melalui satu saluran, melainkan dua, tiga, bahkan empat saluran sering digunakan secara bersamaan.

4. *Noise* (Kebisingan)

Kebisingan merupakan gangguan fisik, fisiologis, psikologis, dan semantik yang dapat menghalangi penerima untuk menerima pesan. *Noise* sering kali mendistorsi sebagian pesan yang dikirimkan oleh sumber saat pesan tersebut sampai kepada penerima.

5. *Context* (Konteks)

Komunikasi selalu berlangsung dalam lingkungan atau konteks yang mempengaruhi isi dan bentuk pesan. Terkadang, konteks ini dapat mengganggu dan dapat mendominasi, dan cara-cara yang membatasi pesan dapat terlihat jelas. Konteks mempunyai empat dimensi yang saling berinteraksi dan berpengaruh, yakni lingkungan fisik, temporal, sosial-psikologis, dan budaya.

6. *Ethics* (Etika)

Komunikasi interpersonal melibatkan pertanyaan tentang etika, studi tentang apa yang baik dan buruk, tentang benar dan salah, tentang moral dan tidak bermoral. Etika berkaitan dengan perilaku dan tindakan, di mana mampu membedakan antara perilaku yang bermoral dan perilaku yang tidak bermoral.

Hubungan komunikasi interpersonal yang berkelanjutan tergantung dari seberapa baik hal tersebut berkaitan dengan tiga kebutuhan dasar. Kebutuhan pertama adalah afeksi atau keinginan untuk memberi dan mendapatkan kasih sayang. Kebutuhan kedua adalah inklusif atau keinginan untuk menjadi bagian dari kelompok sosial tertentu. Kebutuhan ketiga adalah kontrol atau kebutuhan untuk mempengaruhi orang atau peristiwa dalam kehidupan. Komunikasi interpersonal menjadi nyawa dari hubungan personal yang bermakna dan relasi dalam konteks profesional (Wood, 2016).

Wood (2016) menjelaskan bahwa terdapat delapan prinsip dasar dalam komunikasi interpersonal, yakni sebagai berikut:

- 1) Manusia tidak mungkin hidup tanpa berkomunikasi
Pada hakikatnya, manusia akan saling berkomunikasi satu sama lain. Manusia berada dalam kelompok individu yang saling menginterpretasikan apa yang dilakukan oleh manusia lainnya. Pola komunikasi yang terjadi dapat dipengaruhi oleh perbedaan budaya. Penerimaan pesan tergantung dari latar belakang kebudayaan masing-masing. Seringkali kita tidak bermaksud untuk melakukan komunikasi, tetapi tetap dianggap oleh orang lain. Komunikasi yang dilakukan secara tidak sadar sering terjadi pada hubungan dalam level pemaknaan. Maka dari itu, manusia tidak mungkin menghindari komunikasi.
- 2) Komunikasi interpersonal menjadi sesuatu yang tidak dapat diubah
Saat melakukan komunikasi, pesan yang sudah kita katakan pada orang lain akan menjadi bagian dari hubungan interpersonal, dan tidak dapat ditarik kembali. Penting bagi kita untuk berhati-hati dalam berbicara, terutama saat memilih kapan harus berkata dan apa yang harus dikatakan. Hal ini bertujuan agar tidak terjadi permasalahan ataupun kesalahpahaman.
- 3) Komunikasi interpersonal melibatkan masalah etika
Komunikasi interpersonal bersifat tidak dapat ditarik kembali. Apa yang telah kita sampaikan pada orang lain akan berdampak dalam

etika antar manusia. Kita diharuskan untuk saling menjaga etika dalam berkomunikasi, agar mampu menciptakan hubungan yang seimbang dan saling mencerminkan sikap empati.

- 4) Manusia menciptakan makna dalam komunikasi interpersonal
Proses pemaknaan muncul dari bagaimana individu menginterpretasikan komunikasi. Pada komunikasi interpersonal, individu akan selalu menerjemahkan apa yang dikatakan oleh orang lain. Pemaknaan seseorang terhadap komunikasi dapat berbeda dan berubah seiring berjalannya waktu.
- 5) Metakomunikasi mempengaruhi pemaknaan
Metakomunikasi adalah berkomunikasi tentang komunikasi, yang dapat muncul dalam bentuk verbal atau nonverbal. Aspek non verbal dapat menguatkan makna dari apa yang diucapkan (verbal), sehingga mampu meningkatkan arti dari komunikasi verbal. Metakomunikasi dapat meningkatkan pemahaman terhadap penyampaian pesan.
- 6) Komunikasi interpersonal menciptakan hubungan yang berkelanjutan
Komunikasi interpersonal mampu memperbaiki dan membangun sebuah hubungan. Selain itu, komunikasi juga merupakan sarana utama dalam membangun masa depan dalam interaksi dan hubungan interpersonal seseorang. Proses komunikasi memungkinkan kita untuk berbagi imajinasi, impian, dan kenangan. Dengan begitu, kita dapat menyatukan hal tersebut dalam kesamaan pemahaman dan hubungan interpersonal yang berkelanjutan.
- 7) Komunikasi tidak dapat menyelesaikan semua hal
Kita menyadari bahwa komunikasi merupakan aspek penting dalam kehidupan dalam memenuhi berbagai macam kebutuhan. Komunikasi juga mampu menciptakan hubungan baik dengan orang lain. Akan tetapi, tidak semua masalah dapat diatasi dengan komunikasi. Maka dari itu, komunikasi interpersonal memiliki

kelebihan dan kekurangan tersendiri. Efektivitas dari sebuah komunikasi dapat bergantung dari situasi yang terjadi dalam sebuah kebudayaan.

- 8) Efektivitas komunikasi interpersonal adalah sesuatu yang dapat dipelajari

Kemampuan dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain dapat dikembangkan dan diasah melalui proses belajar. Proses ini mampu meningkatkan efektivitas komunikasi interpersonal.

Menurut Wood (2016), terdapat tiga model komunikasi interpersonal, adalah sebagai berikut:

- 1) Model Linear

Model ini digambarkan sebagai komunikasi satu arah, dari pengirim ke penerima pasif. Implikasi yang muncul adalah pendengar tidak pernah mengirim pesan dan hanya menyerap secara pasif (mengerutkan dahi, mengangguk, tersenyum, terlihat bosan, dsb) apa yang dikatakan oleh pembicara. Hal ini bukanlah komunikasi yang seharusnya. Model ini hanya menampilkan proses mendengar sebagai tahap setelah proses bicara. Faktanya, mendengar dan berbicara merupakan dua proses yang tumpang tindih dan terjadi secara bersamaan.

- 2) Model Interaktif

Model ini menggambarkan sebuah proses komunikasi di mana pendengar memberikan umpan balik (*feedbacks*) sebagai respon terhadap pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan. Model interaktif merupakan pengembangan dari model linear, di mana masih memandang komunikasi sebagai urutan di mana ada orang yang berperan sebagai pengirim pesan dan penerima pesan. Faktanya, seseorang yang terlibat dalam proses komunikasi dapat menjadi pengirim sekaligus penerima pesan.

3) Model Transaksional

Model ini menekankan pada pola komunikasi yang lebih dinamis, serta berbagai peran yang dilakukan seseorang selama proses interaksi. Salah satu ciri dari model ini yaitu penjelasan mengenai waktu yang menunjukkan fakta bahwa gangguan, pesan, dan pengalaman dapat berubah seiring berjalannya waktu. Pengalaman dalam proses komunikasi akan berubah setiap waktu. Ketika kita bertemu dengan orang baru dan menemukan pengalaman yang mampu memperkaya perspektif, maka kita akan mengubah cara komunikasi dengan orang lain.

2.2.2 Konflik Interpersonal

Konflik interpersonal merupakan ketidaksepakatan di antara individu-individu yang saling berhubungan yang menganggap tujuan mereka tidak sejalan (Devito, 2023). Konflik adalah bagian dari setiap hubungan interpersonal, baik antara orang tua dan anak, kakak dan adik, teman, kekasih, dan rekan kerja. Fakta bahwa setiap orang memiliki sejarah dan tujuan yang berbeda membuat konflik tidak dapat dihindari. Terjadinya konflik mampu memperkuat atau memperlemah suatu hubungan.

Secara spesifik, konflik interpersonal dapat terjadi ketika individu saling bergantung dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi, memiliki perbedaan cara pandang, dan menganggap satu sama lain akan mengganggu pencapaian tujuan mereka sendiri. Konflik interpersonal tidak selalu baik atau buruk, tergantung pada bagaimana kemampuan kita dalam menyelesaikan konflik (Devito, 2023).

Canary (2003) memaparkan bahwa konflik interpersonal muncul dari berbagai masalah. Adapun faktor-faktornya adalah sebagai berikut (dalam Devito, 2023)

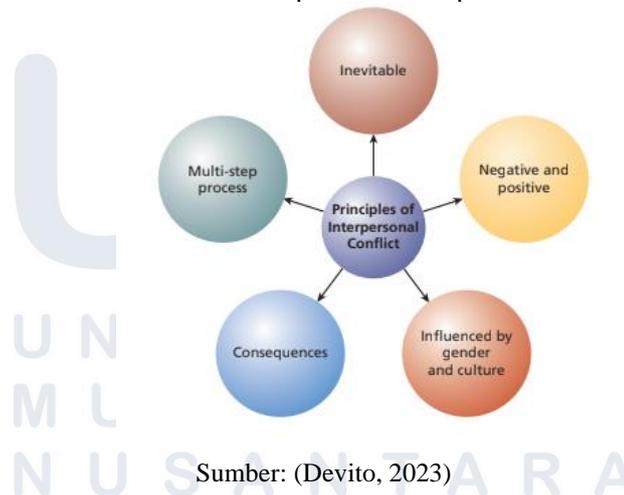
- a) Perbedaan pada tujuan yang ingin dicapai.
- b) Perbedaan kepentingan.
- c) Perbedaan terkait keputusan yang harus diambil.

- d) Perbedaan nilai (perilaku yang dianggap pantas oleh satu orang, tetapi tidak diinginkan oleh orang lain)

Di sebuah tempat kerja, konflik berpotensi membawa dampak negatif terhadap berkurangnya karyawan dari pekerjaan sehingga membutuhkan rekrutmen baru dan pelatihan ulang, semangat kerja yang rendah, serta kurangnya dukunga terkait keinginan untuk bekerja pada efisiensi tertinggi. Morrill (1992) menyebutkan bahwa sumber utama konflik pada suatu organisasi di antara manajer berpusat pada masalah tanggung jawab dan koordinasi, sedangkan konflik lainnya terfokus pada perbedaan tujuan organisasi, bagaimana sumber daya dialokasikan, serta gaya manajemen yang tepat. Psychometrics (2010) memaparkan bahwa konflik di tempat kerja berpusat pada isu-isu perbedaan kepribadian, kepemimpinan yang tidak efektif, kurangnya keterbukaan, stress fisik dan emosional, serta perbedaan nilai (dalam Devito, 2023).

Devito (2023) memaparkan bahwa konflik interpersonal memiliki lima prinsip, yaitu:

Gambar 2.1 Prinsip Konflik Interpersonal



Sumber: (Devito, 2023)

- 1) Konflik tidak bisa dihindarkan.

Konflik merupakan bagian dari setiap hubungan interpersonal, baik dari hubungan orang tua dan anak, saudara perempuan dan laki-laki, kekasih, rekan kerja ataupun teman. Fakta bahwa setiap individu

mempunyai latar belakang dan tujuan yang berbeda akan selalu menghasilkan perbedaan. Jika seseorang saling bergantung sama lain, maka perbedaan-perbedaan tersebut dapat menimbulkan konflik.

2) Konflik dapat menimbulkan dampak negatif dan positif.

- Efek Negatif

Konflik sering kali meningkatkan perasaan negatif. Banyaknya konflik yang melibatkan metode pertengkaran yang tidak adil, bahkan sebagian besar berfokus pada menyakiti orang lain membuat perasaan negatif meningkat.

- Efek Positif

Terjadinya sebuah konflik mengharuskan kita untuk menganalisis masalah dan mencari solusi yang potensial. Jika individu yang terlibat dalam konflik mampu menggunakan strategi konflik yang produktif, maka hubungan antar individu akan menjadi lebih kuat sehingga konflik dapat terselesaikan dengan baik.

3) Konflik dipengaruhi oleh budaya dan gender.

Sama seperti semua proses komunikasi, konflik juga dapat dipengaruhi oleh budaya para partisipannya, terutama dari keyakinan dan nilai yang mereka anut mengenai konflik, serta gender mereka. Perbedaan budaya dan gender mengajarkan tiap individu untuk memiliki pandangan yang berbedan terkait strategi konflik.

- Budaya akan mempengaruhi cara-cara yang dianggap tepat dan tidak tepat dalam menangani konflik. Topik konflik juga bergantung pada apakah budaya tersebut bersifat kolektivis atau individualis. Dalam budaya kolektivis, konflik cenderung berpusat pada pelanggaran norma dan nilai kolektif atau kelompok. Namun dalam budaya individualis, konflik muncul ketika norma-norma individu dilanggar.

- Setiap budaya memiliki pandangan yang berbeda terkait strategi konflik. Anggota budaya kolektifis cenderung menghindari konflik dan lebih mementingkan penyelamatan muka, dibandingkan anggota budaya individualis.
- Norma budaya organisasi mempengaruhi jenis konflik yang terjadi, dan bagaimana cara penanganannya. Pada budaya individualistik, terdapat toleransi yang lebih besar terhadap konflik dalam organisasi, bahkan saat konflik tersebut melibatkan tingkat hierarki yang berbeda. Namun pada budaya kolektifis, toleransi yang terjadi lebih sedikit.

4) Gaya konflik mempunyai konsekuensi.

Setiap orang yang terlibat dalam konflik memiliki konsekuensi terhadap penyelesaian konflik, serta hubungan antara pihak-pihak yang berkonflik. Menurut Blake & Mouton (1984), terdapat lima gaya penyelesaian konflik dan konsekuensinya, yaitu (dalam Devito, 2023) :

- *Competing – I Win, You Lose*

Gaya ini berorientasi pada perilaku seseorang yang mengutamakan kebutuhan dan keinginannya sendiri, tanpa memperhatikan kebutuhan dan keinginan orang lain. Individu yang menyelesaikan konflik dengan cara ini cenderung agresif dan menyalahkan pihak lain yang terlibat dalam konflik. Penyelesaian konflik dengan gaya *competing* cenderung sementara, dimana konflik belum terselesaikan, sehingga mampu memunculkan konflik yang baru.

- *Avoiding – I lose, You Lose*

Pihak yang terlibat dalam konflik saling tidak peduli dan menghindari komunikasi terkait permasalahan yang sedang terjadi dengan mengubah topik. Gaya penyelesaian ini akan membuat konflik semakin berkembang dan memburuk.

- *Accommodating – I Lose, You Win*

Pada gaya ini, individu akan mengorbankan kebutuhannya sendiri demi kebutuhan orang lain, agar mampu menjaga keharmonisan dan kedamaian dalam suatu hubungan atau kelompok. Meskipun gaya ini membuat pihak lawan merasa senang, tetapi itu tidak akan bertahan lama. Seiring berjalannya waktu, akan timbul rasa ketidakadilan sehingga mudah bagi individu untuk menyalahkan atau membenci orang lain.

- *Collaborating – I Win, You Win*

Gaya ini membutuhkan waktu dan kemauan untuk berkomunikasi, di mana pihak yang terlibat dalam konflik akan mendengarkan sudut pandang dan kebutuhan satu sama lain sehingga dapat menyatukan pandangan. Kolaborasi dapat membuat kebutuhan semua pihak yang terlibat dalam konflik terpenuhi dan menguntungkan bagi setiap pihak.

- *Compromising – I Win and Lose, You Win and Lose*

Kompromi merupakan jenis strategi yang disebut sebagai jalan tengah, di mana pihak yang terlibat konflik akan saling bertukar pikiran serta saling memberi dan menerima. Gaya ini mampu menjaga perdamaian, tetapi juga dapat memunculkan rasa tidak puas atas kerugian yang harus ditanggung karena kebutuhan yang terpenuhi tidak sepenuhnya sesuai dengan apa yang diinginkan.

5) Manajemen konflik adalah proses yang bertahap.

Terdapat beberapa langkah untuk memahami konflik yang sedang terjadi, yaitu: *set the stage, define the conflict, identify your goals, identify and evaluate your choices, act on the selected choice, evaluate the choice, dan wrap it up.*

Wirawan (2010) menyebutkan bahwa konflik interpersonal dapat terjadi dalam tujuh macam bentuk (dalam Arizona et al., 2021). Berikut penjelasannya:

1) Konflik antarmanajer.

Ini adalah jenis konflik yang terjadi antara manajer dan staf organisasi saat menjalankan tugas mereka sebagai pemimpin organisasi. Misalnya, setiap tahun manajer unit kerja berselisih tentang anggaran organisasi yang terbatas, sedangkan masing-masing dari mereka menginginkan anggaran tambahan untuk melaksanakan pekerjaannya.

2) Konflik antara pegawai dan manajernya.

Konflik yang terjadi antara manajer unit kerja dan bawahannya. Aktivitas organisasi yang dilakukan sangat berpengaruh pada objek yang menjadi konflik. Misalnya, setiap tahun manajer harus melakukan evaluasi kinerja untuk menilai kinerja bawahannya. Apabila karyawan merasa bahwa evaluasi tersebut tidak objektif, tidak adil, atau penuh kesalahan, maka mereka akan merasa dirugikan dan tidak bisa menerima hasil evaluasi tersebut. Kemudian, mereka akan meminta naik banding ke atasan manajer.

3) Konflik hubungan industrial.

Konflik yang terjadi antara perusahaan atau organisasi, dan karyawannya dengan serikat pekerja.

4) Konflik antarkelompok kerja.

Pada sebuah organisasi, terdapat sejumlah kelompok kerja yang bekerja sama dalam melaksanakan pekerjaannya yang berbeda demi mencapai tujuan organisasi. Masing-masing kelompok harus memberikan kontribusi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kelompok-kelompok kerja tersebut saling ketergantungan dalam memberikan kontribusi. Misalnya, dalam suatu proyek penetrasi pasar baru di suatu wilayah, kelompok penjualan produk akan bergantung pada kelompok distribusi produk.

5) Konflik antara anggota kelompok kerja dan kelompok kerjanya.

Setiap anggota kelompok kerja pastinya memiliki kepribadian, latar belakang budaya, pengalaman, agama, dan pendidikan yang

berbeda. Adanya perbedaan ini dapat menimbulkan konflik dalam melaksanakan fungsi dan tugas tim kerjanya.

6) Konflik interes (*conflict of interest*).

Konflik ini bersifat interpersonal dan individual. Biasanya terjadinya pada seorang pegawai yang mengalami kebingungan antara keharusan melaksanakan keinginan organisasi dan keinginan pribadi mereka.

7) Konflik antara organisasi dan pihak luar organisasi.

Dapat terjadi antara pemerintahan dan perusahaan, antara perusahaan dan perusahaan lainnya, antara perusahaan dan pelanggan, antara lembaga swadaya masyarakat dan perusahaan, serta perusahaan dan masyarakat.

2.2.3 Strategi Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan suatu cara yang dapat digunakan untuk menghadapi perselisihan antara dua orang atau lebih, untuk mendapatkan titik terang atas konflik yang sedang terjadi. Manajemen konflik membutuhkan pihak yang terlibat dalam konflik untuk merancang strategi konflik, kemudian mengimplementasikannya agar mampu mencapai penyelesaian masalah yang diinginkan. Devito (2023) memaparkan bahwa terdapat lima strategi manajemen konflik, antara lain:

Gambar 2.2 Strategi Manajemen Konflik



Sumber: (Devito, 2023)

1) *Win-Lose and Win-Win Strategies*

Dalam menyelesaikan suatu konflik, tentu strategi yang paling ideal adalah *win-win*, dimana dapat menghasilkan kepuasan bersama dan mampu mencegah kebencian yang sering ditimbulkan oleh strategi *win-lose*. Strategi *win-win* dapat membuat seluruh pihak yang terlibat dalam konflik cenderung mematuhi keputusan yang diambil.

2) *Avoidance and Active Fighting Strategies*

Avoidance atau menghindar adalah strategi menghadapi konflik yang tidak produktif, karena dapat membuat konflik tidak terselesaikan dengan cepat. Semakin banyak menghindar, maka kualitas hubungan akan semakin menurun. Sedangkan *active fighting strategies* dilakukan oleh individu yang memilih untuk menjadi pihak yang aktif dalam konflik. Di mana melibatkan diri dalam pertukaran komunikasi menjadi pembicara dan pendengar untuk mendengarkan orang lain, serta pembicara yang baik untuk mengutarakan perasaan sendiri.

3) *Force and Talk Strategies*

Saat dihadapkan pada suatu konflik, banyak individu yang memilih untuk tidak menyelesaikan masalah, melainkan memaksakan (*force*) pendapatnya kepada orang lain secara fisik maupun emosional. Alternatif untuk menghadapi kekerasan adalah membicarakan (*talk*) permasalahan yang ada dengan keterbukaan, sikap positif, dan empati.

4) *Face-Attacking and Face-Enhancing Strategies*

Face-Attacking merupakan strategi yang menyerang wajah positif seseorang (memberikan komentar terkait kontribusi orang tersebut selama menjalin sebuah hubungan) dan wajah negatif seseorang (menuntut waktu seseorang secara terus menerus). Sedangkan *Face-Enhancing Strategies* merupakan strategi yang memberi dukungan dan menegaskan wajah positif seseorang (memberikan pujian,

tepukan di punggung, dan memberikan senyuman tulus) atau wajah negatif (memberikan orang tersebut ruang tersendiri dan tidak menuntut).

5) *Verbal Aggressiveness and Argumentativeness Strategies*

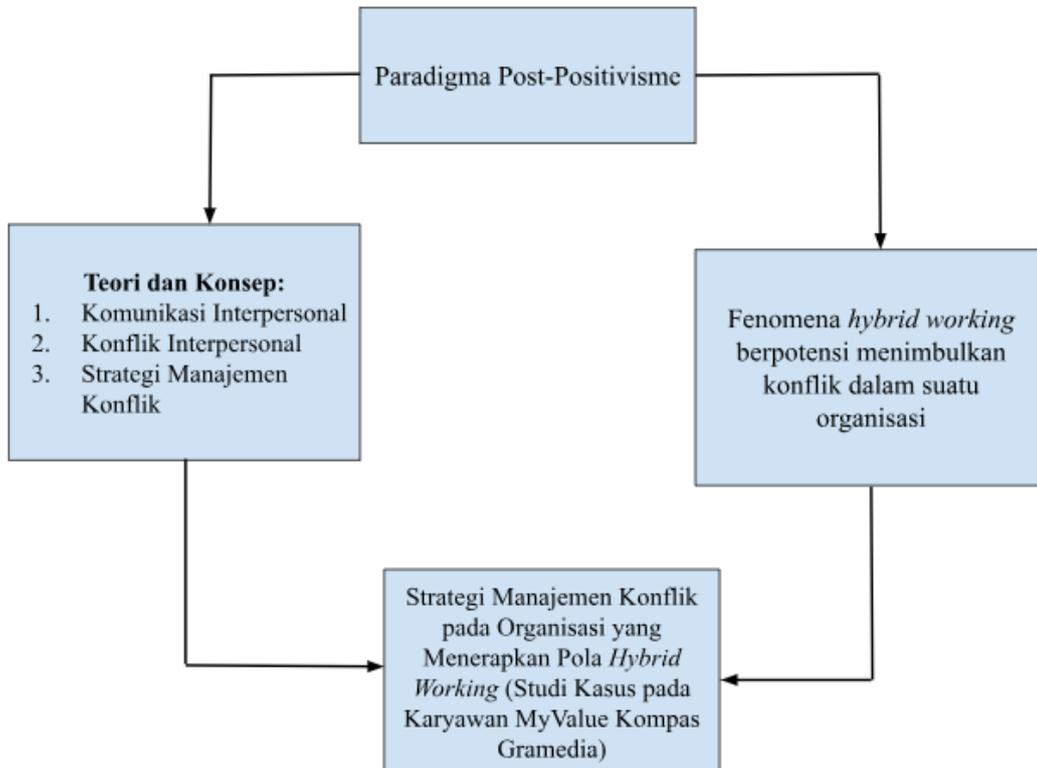
Verbal aggressiveness merupakan strategi konflik yang tidak produktif, di mana seseorang berusaha untuk memenangkan perdebatan dengan menimbulkan penderitaan psikologis dan menyerang pihak yang lain. Sedangkan *argumentativeness strategies* merujuk pada keinginan individu untuk berargumen atau mengutarakan pendapat dari sudut pandangnya, sehingga mampu berdiskusi untuk menyelesaikan konflik yang ada.

Sudarmanto et al (2021) menyatakan terdapat beberapa tujuan manajemen konflik, adalah sebagai berikut:

- 1) Mencegah dan menghindari terjadinya gangguan bagi anggota organisasi, sehingga mereka dapat berkonsentrasi pada tujuan, visi, dan misi perusahaan atau organisasi.
- 2) Menumbuhkan rasa saling menghormati dan menghargai keberagaman di antara anggota organisasi.
- 3) Memanfaatkan konflik untuk meningkatkan kreativitas anggota organisasi.
- 4) Meningkatkan kualitas keputusan dengan mempertimbangkan berbagai perspektif dan informasi.
- 5) Melaksanakan kegiatan kerja sama dan kolaborasi.
- 6) Membangun proses dan penyelesaian konflik.
- 7) Terhindar dari lingkungan kerja yang tidak menyenangkan seperti saling curiga, moral rendah, dan ketakutan.
- 8) Mencegah pemogokan.
- 9) Mencegah sabotase dari pihak yang kalah dalam konflik.
- 10) Meningkatkan kesetiaan dan dedikasi bagi organisasi.
- 11) Mencegah gangguan selama proses produksi dan operasi.
- 12) Mencegah peningkatan biaya pengadilan.

2.3 Alur Penelitian

Gambar 2.3 Alur Penelitian



Sumber: Olahan Peneliti (2024)

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA