

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Obyek Penelitian

1. Berdirinya KSP Intan Sejahtera Demak

KSP Intan Sejahtera Demak berdiri sebagai badan usaha yang berbadan hukum berdasarkan akta pendirian Badan Hukum No. 282/BH/XIV/8/VI/2014 tanggal 31 Januari 2014 dengan alamat Jl. Jogoloyo No. 25 A Wonosalam Demak. Forum Rapat Anggota Tahunan adalah kekuasaan tertinggi dalam kehidupan berkoperasi dan merupakan sarana efektif untuk bertukar informasi yang keputusannya meningkat, dan harus dipatuhi serta dilaksanakan oleh segenap anggota, pengurus dan pengawas.¹

2. Bidang Organisasi dan Manajemen KSP Intan Sejahtera Demak

Prosedur dalam menjalankan segala kegiatan usaha tetap berlandaskan Undang-Undang dan peraturan lain yang berlaku di Negara Indonesia serta peraturan lain yang berlaku di KSP Intan Sejahtera Demak Agar tidak bertentangan dengan hukum sehingga mampu mengangkat citra yang baik dimata masyarakat.

Unsur Kelembagaan Organisasi KSP Intan Sejahtera Demak adalah sebagai berikut:

²

a. Susunan Pengurus

¹ Dokumentasi KSP Intan Sejahtera Demak, dikutip 14 Juli 2020.

² Dokumentasi KSP Intan Sejahtera Demak, dikutip 14 Juli 2020.

Pengurus KSP Intan Sejahtera Demak terdiri dari :

- 1) Ketua
 - 2) Wakil Ketua
 - 3) Sekretaris
 - 4) Wakil Sekretaris
 - 5) Bendahara
- b. Pengawas
- c. Anggota
- d. Kegiatan Pendidikan

Meningkatkan Sumber Daya Manusia. KSP Intan Sejahtera Demak bekerja sama dengan lembaga pendidikan yang berbasis kompetensi untuk mengadakan pendidikan dan pelatihan tentang manajerial, akuntansi dan pelayanan kepada publik baik kepada pengurus, karyawan, maupun anggota serta mengikuti beberapa kegiatan yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi dan UMKM baik ditingkat kabupaten maupun tingkat propinsi serta departemen lain di pemerintahan.³

Mengikutsertakan pimpinan cabang untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang berbasis kompetensi serta mengikuti uji kompetensi yang diselenggarakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Koperasi Jasa Keuangan (LSP KJK) sesuai dengan peraturan menteri Negara Koperasi Republik Indonesia.

- e. Kegiatan sosial

Salah satu koperasi adalah bersifat sosial, dalam hal ini KSP Intan Sejahtera Demak baik di Kantor Pusat maupun

³ Dokumentasi KSP Intan Sejahtera Demak, dikutip 14 Juli 2020.

Kantor Cabang telah menjalankan fungsi kegiatan sosial dengan memberikan bantuan baik material maupun non material kepada lingkungan sekitar yang membutuhkan untuk pembangunan tempat ibadah dan bantuan sosial lainnya serta bantuan-bantuan lain yang dikelola instalasi pemerintah mulai dari tingkat desa sampai tingkat propinsi.

3. Bidang Usaha KSP Intan Sejahtera Demak

Ditinjau dari aspek usaha KSP Intan Sejahtera Demak memberikan produk pelayanan pinjaman tambahan modal usaha dan jasa simpanan. Dalam menjalankan usaha diatas kita dituntut untuk lebih profesional dalam kualitas pelayanan yang mudah, cepat, namun tetap memperhatikan kaidah kehati-hatian sehingga dapat meningkatkan volume pinjaman maupun simpanan. Di samping itu penanganan pinjaman dan pembinaan kepada anggota serta calon anggota secara kontinyu dengan mengutamakan asas kekeluargaan benar-benar menjadikan kerjasama yang saling menguntungkan antara anggota dan calon anggota serta KSP Intan Sejahtera Demak.⁴

4. Bidang Keuangan KSP Intan Sejahtera Demak

Jumlah modal yang dikelola KSP Intan Sejahtera Demak terdiri dari Modal Sendiri dan Modal dari Luar, Modal Sendiri terdiri dari Simpanan Pokok, Simpanan Wajib, Modal Penyertaan, SHU, Donasi dan

⁴ Dokumentasi KSP Intan Sejahtera Demak, dikutip 14 Juli 2020.

Cadangan. Sedangkan Modal Luar terdiri dari Simpanan Berjangka, Simaskop, Simpanan Wajib Kredit, Simpanan Sukarela Dan Hutang kepada pemerintah melalui dana bergulir APBN serta pinjaman dari lembaga keuangan (Bank).

5. Bidang Pengawasan Usaha KSP Intan Sejahtera Demak

Tugas dan Tanggung Jawab Pengurus antara lain :⁵

- a. Mengangkat serta memberhentikan Pimpinan Cabang sebagai Pengelola Usaha di Kantor Cabang.
- b. Bertanggung jawab kepada anggota

Dengan mengacu pada anggaran dasar tersebut, maka dalam menyajikan laporan pertanggung jawaban, pengurus juga menyajikan hasil pengawasan terhadap usaha yang dikelola oleh pimpinan cabang.

6. Program Kerja KSP Intan Sejahtera Demak

Program kerja tetap mengacu pada visi serta misi yang telah ditetapkan yaitu :

- a. Visi
KSP Intan Sejahtera Demak menjadi KSP terbaik di Kabupaten/ Demak.
- b. Misi
 - 1) Menguasai pasar UMKM Kabupaten Demak.

⁵ Dokumentasi KSP Intan Sejahtera Demak, dikutip 14 Juli 2020.

- 2) Pembukaan kantor cabang di setiap kabupaten/kota di wilayah Jawa Tengah.
- 3) Menjaga tingkat kesehatan koperasi dengan penilaian sehat di setiap tahunnya.
- 4) Memperoleh nilai pemeringatan/klasifikasi tiap tahun dengan nilai A.
- 5) Meningkatkan SDM dengan terus mendorong untuk memenuhi sertifikasi profesi sesuai SKKNI.
- 6) Terus menerus memperbaiki SOM/SOP yang disesuaikan dengan perkembangan teknologi maupun perkembangan perkoperasian.⁶

B. Deskripsi Data Penelitian

Pada sub bab deskripsi data penelitian, peneliti akan mendeskripsikan tentang penyebab terjadinya konflik di KSP Intan Sejahtera Demak, penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas karyawan, kendala dan solusi penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak.

1. Penyebab Terjadinya Konflik di KSP Intan Sejahtera Demak

Penyebab terjadinya konflik di KSP Intan Sejahtera Demak beragam antara lain kepemimpinan manajer berkaitan dengan pengambilan kebijakan organisasi yang kadang tidak sesuai dengan harapan karyawan. Faktor penyebab konflik selanjutnya yaitu pembagian dan pelaksanaan

⁶ Dokumentasi KSP Intan Sejahtera Demak, dikutip 14 Juli 2020.

tugas, persepsi negatif karyawan terhadap pembagian dan proses pelaksanaan tugas ini menjadi dasar munculnya konflik dalam lingkungan kerja. Faktor penyebab selanjutnya yaitu sistem penggajian, perbedaan sistem penggajian sering menimbulkan konflik dalam internal organisasi. Ada diskriminasi sistem penggajian antara pekerja laki-laki dan perempuan menjadi penyebab terjadinya konflik. Adapun penjelasan masing-masing aspek adalah sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Manajer

Penyebab terjadinya konflik di KSP Intan Sejahtera Demak beragam antara lain kepemimpinan manajer berkaitan dengan pengambilan kebijakan organisasi yang kadang tidak sesuai dengan harapan karyawan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Adhy Prasetyo selaku Manajer KSP Intan Sejahtera Demak bahwa terkadang kepemimpinan manajer menjadi penyebab terjadinya konflik di KSP Intan Sejahtera Demak kan tidak mungkin manusia tidak memiliki kekurangan mas.⁷

Pemimpin adalah inti dari manajemen. Ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok

⁷ Adhy Prasetyo, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 1, transkrip.

orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Ardiansyah selaku Karyawan KSP Intan Sejahtera Demak bahwa meski tidak bisa dipungkiri, kepemimpinan manajer juga mempengaruhi perjalanan organisasi.⁸

b. Pembagian dan Pelaksanaan Tugas

Faktor penyebab konflik selanjutnya yaitu pembagian dan pelaksanaan tugas, persepsi negatif karyawan terhadap pembagian dan proses pelaksanaan tugas ini menjadi dasar munculnya konflik dalam lingkungan kerja. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Adhy Prasetyo selaku Manajer KSP Intan Sejahtera Demak bahwa pembagian dan pelaksanaan tugas menjadi penyebab terjadinya konflik di KSP Intan Sejahtera Demak, ada yang tugasnya enak, ada yang merasa tugasnya tidak enak.”⁹

Perbedaan orientasi dari masing-masing subunit atau kelompok mempengaruhi cara dari masing-masing subunit atau kelompok mengejar tujuannya, dan seringkali tujuan dari masing-masing subunit tersebut saling bertentangan. Tujuan bagian produksi

⁸ Ardiansyah, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 2, transkrip.

⁹ Adhy Prasetyo, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 1, transkrip.

adalah memproduksi barang dengan biaya yang rendah dengan proses produksi yang sama dalam jangka panjang, yang berarti model, warna dan jenis sangat sedikit. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Muhammad Sage selaku Karyawan KSP Intan Sejahtera Demak bahwa kadang ada konflik saat ada tugas untuk menagih anggota yang pembiayaannya bandel, tidak bayar tepat waktu.¹⁰

Mungkin konflik antar subunit dalam organisasi tidak disebabkan oleh karena tujuan yang saling bertentangan, tetapi karena cara organisasi dalam menilai prestasi yang dikaitkan dengan perolehan imbalan membawanya ke dalam konflik.

Hal ini tentu bisa menjadikan konflik di tempat kerja yang berhubungan langsung dengan atasan anda. Anda bisa membicarakan hal tersebut mengenai pekerjaan yang 90% tidak sesuai dengan kenyataan di lapangan. Apakah bisa di bicarakan ulang tentang perubahan tersebut dan apakah masih ada cara untuk mendapatkan pekerjaan seperti yang di bicarakan.

c. Sistem Penggajian

Faktor penyebab selanjutnya yaitu sistem penggajian, perbedaan sistem penggajian sering menimbulkan konflik dalam internal organisasi. Ada diskriminasi sistem penggajian antara pekerja laki-laki dan perempuan menjadi penyebab terjadinya konflik. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Adhy

¹⁰ Muhammad Sage, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 4, transkrip.

Prasetyo selaku Manajer KSP Intan Sejahtera Demak bahwa sistem penggajian menjadi penyebab terjadinya konflik di KSP Intan Sejahtera Demak.¹¹

Gaji karyawan yang dianggap tidak cukup. Dibutuhkan skill tersendiri untuk mengelola keuangan pribadi sehingga gaji yang diterima karyawan dapat mencukupi segala kebutuhan dalam satu bulan. Seseorang yang bekerja di suatu instansi ataupun perusahaan bertujuan untuk bisa bermanfaat bagi orang lain, mengembangkan ilmu yang ia peroleh, mencari pengalaman yang lebih tentang dunia kerja, dan tentu saja ingin mendapatkan bayaran yang biasa disebut dengan istilah gaji. Perusahaan dalam memberikan gaji bagi pegawai dan karyawan tentu tidak boleh asal-asalan dan sembarangan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Muhammad Sage selaku Karyawan KSP Intan Sejahtera Demak bahwa meskipun gaji disini cukup besar, namun hal tersebut juga menyebabkan konflik.¹²

Perusahaan hendaknya memiliki prosedur standar dalam penggajian serta kebijakan dalam hal pemberian bonus bagi karyawan. Dalam menyusun sistem penggajian hendaknya harus mampu memberikan pengaruh untuk mencapai beberapa tujuan seperti membantu tenaga kerja untuk bertahan di perusahaan,

¹¹ Adhy Prasetyo, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 1, transkrip.

¹² Muhammad Sage, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 4, transkrip.

menjadi penunjang dari struktur keorganisasian memotivasi dan menjadikannya sebagai sebuah budaya dalam perusahaan, serta mampu menjadi cerminan kemampuan dari keuangan perusahaan.

2. Penerapan Manajemen Konflik untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak

Penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak meliputi beberapa tahapan yaitu tahap perencanaan yaitu identifikasi masalah tahap awal prosedur implementasi berupa identifikasi masalah yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya. Tahap kedua tahap klasifikasi dan analisis masalah, analisis masalah setelah dilakukan pengelompokan masalah/penyebab terjadinya konflik, selanjutnya dilakukan terhadap masalah/sumber konflik yang muncul. Tahap ketiga penentuan metode/pendekatan, pemilihan pendekatan harus dipertimbangkan sungguh-sungguh kemungkinan dampak yang dapat ditimbulkan diusahakan berpengaruh pada peningkatan kinerja secara individu atau kelompok. Tahap keempat tahapan penyelesaian masalah, menggunakan metode pemecahan masalah terpadu. Nantinya terdapat usaha untuk menyelesaikan masalah dengan menggabungkan berbagai kebutuhan kedua belah pihak. Tahap evaluasi, keberhasilan manajemen konflik dapat dilihat dari sikap dan perilaku (kinerja) individu atau kelompok karyawan. Dampak positif dapat dicapai apabila anggota organisasi

menunjukkan motivasi kerja. Adapun penjelasan masing-masing tahapan adalah sebagai berikut:

a. Tahap Perencanaan

Tahap awal prosedur implementasi berupa identifikasi masalah yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya. Pimpinan harus memisahkan antara gejala konflik dengan masalah yang menjadi penyebab konflik. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Adhy Prasetyo selaku Manajer KSP Intan Sejahtera Demak bahwa perencanaan dilakukan dengan melihat sumber masalahnya dari apa, yang menyebabkan adanya konflik kerja.¹³

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Ardiansyah selaku Karyawan KSP Intan Sejahtera Demak bahwa direncanakan dulu, permasalahan apa yang mau diselesaikan saat nanti ada rapat.¹⁴

Gejala yang muncul dapat dilihat antara lain motivasi kerja rendah, sikap apatis atau perilaku menghambat pekerjaan, suasana kerja menjadi tegang, saling curiga. Namun gejala yang nampak dimaksud bukan inti dari masalah. Masalah dapat bersumber dari peralatan yang terbatas, pimpinan yang tidak aspiratif, atau desain organisasi yang kurang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

¹³ Adhy Prasetyo, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 1, transkrip.

¹⁴ Ardiansyah, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 2, transkrip.

Untuk mengetahui masalah yang menimbulkan konflik dapat dilakukan dengan cara mendengar keluhan dari pihak-pihak yang sedang konflik, atau meminta keterangan dari orang-orang terdekat yang mengetahui proses terjadinya konflik. Selanjutnya didiskusikan pada tingkat pimpinan untuk mengetahui dan sekaligus mengidentifikasi masalah secara tepat.

b. Tahap Klasifikasi dan Analisis Masalah

Konflik muncul disebabkan berbagai macam persoalan, saling berkompetisi untuk megalokasikan sumberdaya organisasi yang terbatas atau dikarenakan perbedaan tujuan, nilai, atau persepsi dalam menerjemahkan program-program organisasi. Karena itu untuk mempermudah untuk mempermudah dalam pengelolaannya, perlu dilakukan pengelompokan atau pengklasifikasian sumber-sumber konflik. Selain pengelompokan jenis-jenis konflik dan sumber-sumber konflik juga perlu dilakukan klasifikasi konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional dapat dijelaskan sebagai perbedaan pemikiran, inisiatif atau pertentangan antara individu atau kelompok yang mengkritisi persoalan-persoalan yang menghambat pencapaian tujuan sampai ditemukan solusi sehingga dapat memperlancar aktivitas organisasi. Sedangkan konflik disfungsional adalah pertentangan, perselisihan, atau perbedaan persepsi antar individu atau kelompok dalam alokasi sumber daya organisasi atau

perbedaan pemahaman dalam menerjemahkan program yang berlangsung dalam jangka waktu lama sehingga mengganggu target organisasi. Selanjutnya konflik disfungsional yaitu konflik yang berbentuk destruktif dan konflik fungsional yang berbentuk konstruktif sebagaimana diungkapkan Muhammad Sage selaku Karyawan KSP Intan Sejahtera Demak bahwa konflik fungsional yaitu konflik yang berbentuk konstruktif konflik demikian menunjang tujuan-tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja. Konflik disfungsional yaitu konflik yang berbentuk destruktif. Konflik demikian menjadi kendala bagi pencapaian tujuan kelompok.¹⁵

Pengelompokan jenis-jenis konflik, sumber-sumber konflik dan klasifikasi terhadap konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional dapat mempermudah dalam melakukan analisis masalah dan pemilihan pendekatan manajemen konflik yang akan diterapkan.

Setelah dilakukan pengelompokan masalah atau penyebab terjadinya konflik, selanjutnya dilakukan analisis terhadap sumber- sumber konflik yang muncul. Analisis dilakukan untuk mengetahui apakah termasuk kategori penting dan mendesak untuk diselesaikan atau dapat ditunda dengan memperhatikan kemampuan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Adhy Prasetyo selaku Manajer KSP Intan Sejahtera Demak

¹⁵ Muhammad Sage, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 4, transkrip.

bahwa kemudian diklasifikasikan masalahnya mas, apa berasal dari gaji atau yang lainnya.¹⁶

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Ardiansyah selaku Karyawan KSP Intan Sejahtera Demak bahwa dicari sumbernya itu dari mana mas permasalahannya, apakah dari dalam diri organisasi apa dari luar.¹⁷

c. Penentuan Metode atau Pendekatan

Penentuan atau pemilihan pendekatan sangat bergantung pada masalah yang muncul, dan kemampuan pemimpin dalam mengelola konflik agar menjadi kekuatan organisasi. Pemilihan pendekatan harus dipertimbangkan sungguh-sungguh kemungkinan yang dapat ditimbulkan berpengaruh pada peningkatan kinerja secara individu atau kelompok. Sejumlah pendekatan sering digunakan adalah resolusi konflik, stimulasi konflik, dan pengurangan (*reduce*) konflik. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Ardiansyah selaku Karyawan KSP Intan Sejahtera Demak bahwa dianalisis dulu kira-kira ini nanti solusinya apa setelah dikelompokkan sumber penyebab konflik di KSP Intan Sejahtera Demak.¹⁸

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Dimas Setiawan selaku

¹⁶ Adhy Prasetyo, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 1, transkip.

¹⁷ Ardiansyah, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 2, transkip.

¹⁸ Ardiansyah, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 2, transkip.

Karyawan KSP Intan Sejahtera Demak bahwa penentuan atau pemilihan pendekatan sangat bergantung pada masalah yang muncul, dan kemampuan pemimpin dalam mengelola konflik agar menjadi kekuatan organisasi. Pemilihan pendekatan harus dipertimbangkan sungguh-sungguh.¹⁹

Sudah jelas dari berbagai macam konflik internal ataupun eksternal perusahaan bisa saja diatasi menggunakan berbagai metode menarik. Maka dari itu akan kita ulas secara mendalam seperti apa cara-cara mengatasi konflik di dalam internal seperti karyawan terhadap pimpinan ataupun lainnya.

d. Tahapan Penyelesaian Masalah

Pendekatan manajemen konflik merupakan tahapan lanjutan setelah dilakukan analisis masalah. Konflik yang terjadi dapat menguntungkan dan atau merugikan pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan manajemen konflik yang dipilih dan diterapkan bergantung pada masalah yang dihadapi dan dampak yang ditimbulkan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Ardiansyah selaku Karyawan KSP Intan Sejahtera Demak bahwa biasanya dan paling sering metode yang digunakan adalah metode musyawarah.²⁰

¹⁹ Dimas Setiawan, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 3, transkrip.

²⁰ Ardiansyah, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 2, transkrip.

Ada solusi lainnya bisa dengan mudah diterapkan untuk memberi sistem manajemen konflik lebih baik, yakni menggunakan metode pemecahan masalah terpadu. Nantinya terdapat usaha untuk menyelesaikan masalah dengan menggabungkan berbagai kebutuhan kedua belah pihak. Bahkan beberapa proses masih bisa terjadi seperti bertukar informasi, fakta, perasaan, kemudian masih memperlihatkan berbagai macam solusi untuk menimbulkan rasa saling percaya kemudian dapat menghadirkan berbagai alternatif pemecahan masalah dengan keuntungan berimbang di kedua belah pihak. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Dimas Setiawan selaku Karyawan KSP Intan Sejahtera Demak bahwa pendekatan manajemen konflik merupakan tahapan lanjutan setelah dilakukan analisis masalah.²¹

Setiap konflik dalam ruang lingkup perusahaan besar ataupun kecil harus bisa memperlihatkan banyak manfaat terbaik. Maka dari itu siapa saja yang berhasil menyelesaikan berbagai konflik di dalam perusahaan akan terus mendapatkan kinerja karyawan lebih optimal dibandingkan sebuah perusahaan yang tak pernah memperhitungkan semua aspek.

e. Tahapan Evaluasi

Evaluasi merupakan kegiatan penting dalam keseluruhan proses manajemen konflik. Dengan mengetahui

²¹ Dimas Setiawan, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 3, transkrip.

pencapaian pelaksanaan manajemen konflik yang dilakukan dan dampak yang ditimbulkan, maka kegiatan evaluasi merupakan langkah yang kritis (*critikal*) karena sebagai landasan untuk melakukan koreksi ataupun pemantapan pada langkah-langkah sebelumnya. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Adhy Prasetyo selaku Manajer KSP Intan Sejahtera Demak bahwa evaluasi merupakan kegiatan penting dalam keseluruhan proses manajemen konflik. Dengan mengetahui pencapaian pelaksanaan manajemen konflik yang dilakukan dan dampak yang ditimbulkan.²²

Manajemen konflik merupakan proses, sama halnya dengan perencanaan merupakan proses. Minnery (1980:220) juga berpendapat bahwa proses manajemen konflik perencanaan merupakan bagian yang rasional dan bersifat iteratif, artinya bahwa pendekatan model manajemen konflik perencanaan secara terus menerus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model yang representatif dan ideal. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Ardiansyah selaku Karyawan KSP Intan Sejahtera Demak bahwa masalah diselesaikan dengan dasar, karyawan harus bersatu demi tercapainya tujuan koperasi.²³

Sama halnya dengan proses manajemen konflik yang telah dijelaskan

²² Adhy Prasetyo, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 1, transkrip.

²³ Ardiansyah, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 2, transkrip.

diatas, bahwa manajemen konflik perencanaan meliputi beberapa langkah yaitu: penerimaan terhadap keberadaan konflik (dihindari atau ditekan/didiamkan), klarifikasi karakteristik dan struktur konflik, evaluasi konflik (jika bermanfaat maka dilanjutkan dengan proses selanjutnya), menentukan aksi yang dipersyaratkan untuk mengelola konflik, serta menentukan peran perencana sebagai partisipan atau pihak ketiga dalam mengelola konflik. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Dimas Setiawan selaku Karyawan KSP Intan Sejahtera Demak bahwa setelah itu dievaluasi mas, apakah ada perubahan perilaku dari masing-masing karyawan atas permasalahan tersebut.²⁴

3. Kendala dan Solusi Penerapan Manajemen Konflik untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak

a. Kendala Penerapan Manajemen Konflik untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak

Kendala penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak berasal dari dalam diri karyawan dan dari luar pribadi karyawan. Kendala dari dalam diri yaitu karakter masing-masing orang yang berbeda ada yang kecerdasan emosionalnya tinggi ada yang rendah. Kendala yang berasal dari luar diri pribadi

²⁴ Dimas Setiawan, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 3, transkrip.

karyawan saat penerapan manajemen konflik di KSP Intan Sejahtera Demak adalah adanya tekanan kerja yang tinggi sehingga belum selesai konflik diselesaikan harus sudah melangkah lagi.

- 1) Kendala yang berasal dari dalam diri pribadi karyawan

Kendala penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak berasal dari dalam diri karyawan dan dari luar pribadi karyawan. Kendala dari dalam diri yaitu karakter masing-masing orang yang berbeda ada yang kecerdasan emosionalnya tinggi ada yang rendah. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Ardiansyah selaku Karyawan KSP Intan Sejahtera Demak bahwa kendala yang berasal dari diri karyawan yaitu tidak adanya keinginan untuk maju.²⁵

Tidak ada seorangpun yang senang bekerja dengan karyawan dengan kinerja buruk (tidak memuaskan) karena prosesnya menjadi tidak nyaman dan rumit. Akan tetapi, jika hal ini dibiarkan begitu saja, para karyawan dengan kinerja buruk tersebut dapat menjadi pengaruh buruk bagi bisnis Anda secara keseluruhan, tidak hanya mempengaruhi angka produktivitas tetapi juga moral dan kinerja seluruh bagian di perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan

²⁵ Ardiansyah, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 2, transkrip.

Bapak Dimas Setiawan selaku Karyawan KSP Intan Sejahtera Demak bahwa kendala dari dalam itu karena karakter masing-masing orang kan berbeda ada yang kecerdasan emosionalnya tinggi ada yang rendah.²⁶

Membiarkan para karyawan berkinerja buruk untuk berhenti mungkin merupakan solusi mudah dan bahkan menggoda untuk dilakukan jika mereka tidak berkontribusi bagi perusahaan, namun bisa jadi tidak semuanya buruk. Selain itu, hal ini akan meningkatkan biaya perusahaan untuk perekrutan, pelatihan, dan juga penurunan produktifitas. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Muhammad Sage selaku Karyawan KSP Intan Sejahtera Demak bahwa kendalanya itu biasanya ada karyawan yang sulit dipahami keinginannya, sehingga manajer harus mampu menyelami.²⁷

2) Kendala yang berasal dari luar diri pribadi karyawan

Kendala yang berasal dari luar diri pribadi karyawan saat penerapan manajemen konflik di KSP Intan Sejahtera Demak adalah adanya tekanan kerja yang tinggi sehingga belum selesai konflik diselesaikan harus sudah melangkah lagi. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan

²⁶ Dimas Setiawan, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 3, transkrip.

²⁷ Muhammad Sage, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 4, transkrip.

Bapak Adhy Prasetyo selaku Manajer KSP Intan Sejahtera Demak bahwa kendala yang berasal dari luar diri pribadi karyawan saat penerapan manajemen konflik di KSP Intan Sejahtera Demak adalah adanya tekanan kerja yang tinggi sehingga belum selesai konflik diselesaikan harus sudah melangkah lagi.²⁸

Tidak peduli seberapa besar komitmen karyawan terhadap diri sendiri mengenai pekerjaan, tapi penting bagi Karyawan memiliki kehidupan yang bahagia. Namun, rutinitas pekerjaan yang tinggi kerap kali membuat karyawan berada di bawah tekanan pekerjaan yang tak terelakkan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Ardiansyah selaku Karyawan KSP Intan Sejahtera Demak bahwa kendala dari luar berupa tuntutan dari anggota yang menyebabkan tidak selesainya sebuah permasalahan.²⁹

Pekerjaan dapat menimbulkan stres dengan tingkatan yang berbeda. Setiap pekerja profesional memiliki caranya sendiri dalam menangani tekanan kerja. Beberapa di antara mereka mampu menangani semua tekanan dengan cara yang sangat bijaksana, ada pula yang meluapkan amarah mereka dengan hal-hal yang tak terkontrol.

²⁸ Adhy Prasetyo, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 1, transkrip.

²⁹ Ardiansyah, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 2, transkrip.

Beban kerja merupakan suatu kondisi dimana seorang karyawan melakukan pekerjaan yang terlalu sulit atau terlalu banyak pekerjaan dibandingkan dengan waktu yang tersedia. Beban kerja karyawan harus disesuaikan dengan kuantitas maupun kualitas pekerjaan. Kuantitas pekerjaan berkaitan dengan banyaknya pekerjaan yang harus dikerjakan apakah terlalu banyak atau sedikit, kualitas pekerjaan berkaitan dengan kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Karena apabila pekerjaan tidak sebanding dengan kemampuan dan keahlian seorang karyawan dan waktu yang tersedia maka dapat menimbulkan stres.

b. Solusi Penerapan Manajemen Konflik Untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak

Solusi penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak berasal dari dalam diri karyawan yaitu keterbukaan dari diri karyawan untuk menerima masukan dari orang lain. Solusi penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak berasal dari luar pribadi karyawan yaitu melakukan pembagian kerja dengan sangat baik dan adil.

- 1) Solusi untuk mengatasi kendala yang berasal dari dalam diri pribadi karyawan

Solusi penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak berasal dari dalam diri karyawan yaitu keterbukaan dari diri karyawan untuk menerima masukan dari orang lain. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Adhy Prasetyo selaku Manajer KSP Intan Sejahtera Demak bahwa keterbukaan dari diri karyawan untuk menerima masukan dari orang lain.³⁰

Keterbukaan diri merupakan pengungkapan informasi mengenai diri sendiri yang biasanya tidak dapat ditemukan oleh orang lain. Kita membuka diri ketika kita membagikan informasi pribadi mengenai diri sendiri - harapan, ketakutan, perasaan, pikiran dan pengalaman kita. Teori jendela jauhari yang menyatakan bahwa keterbukaan diri merupakan pengungkapan informasi mengenai diri sendiri yang biasanya tidak dapat ditemukan oleh orang lain. Dengan tujuan berbagi perasaan, pengalaman personal guna mempercepat kedekatan antarmanusia. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Ardiansyah selaku Karyawan KSP Intan Sejahtera Demak bahwa dengan memberikan masukan, nasehat secara baik kepada semua karyawan.³¹

³⁰ Adhy Prasetyo, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 1, transkrip.

³¹ Ardiansyah, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 2, transkrip.

Walaupun kita tidak mengungkapkan diri pribadi kita kepada semua orang dan tidak sering, bahkan kepada orang-orang terdekat, keterbukaan diri adalah jenis komunikasi yang penting.

- 2) Solusi untuk mengatasi kendala yang berasal dari luar diri pribadi karyawan

Solusi penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak berasal dari luar pribadi karyawan yaitu melakukan pembagian kerja dengan sangat baik dan adil. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Ardiansyah selaku Karyawan KSP Intan Sejahtera Demak bahwa solusi mengatasi kendala dari luar yaitu lebih memahami keinginan anggota sehingga tidak terjadi konflik di koperasi.³²

Dengan adanya pembagian kerja dapat menjadikan orang bertambah ketrampilannya dalam menangani tugas, karena tugasnya itu merupakan bidang tertentu saja. Pembagian kerja yang baik merupakan kunci bagi penyelenggaraan kerja terutama dalam memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efisien kerjanya. Sebaliknya jika pembagian kerja itu dilakukan dengan ceroboh, artinya tidak menyesuaikan kemampuan seseorang dengan bidang pekerjaannya, maka ia akan

³² Ardiansyah, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 2, transkrip.

berpengaruh tidak baik bahkan dapat menimbulkan kegagalan dalam melakukan pekerjaannya. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Dimas Setiawan selaku Karyawan KSP Intan Sejahtera Demak bahwa melakukan pembagian kerja dengan sangat baik dan adil sebagai solusi untuk mengatasi kendala yang berasal dari luar diri pribadi karyawan saat penerapan manajemen konflik di KSP Intan Sejahtera Demak.³³

Dengan demikian pembagian kerja perlu dilaksanakan secara seksama dengan penuh pertimbangan. Tanpa adanya pembagian kerja, mereka akan bekerja menurut kemauan sendiri-sendiri tanpa menghiraukan tujuan organisasi, oleh karena itu dalam organisasi adanya pembagian kerja yang baik dapat memberikan penjelasan bagi para karyawan untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, sesuai dengan beban kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini berarti dalam pembagian kerja harus ada penyesuaian antara kemampuan dan jenis pekerjaan yang akan ditangani, disamping itu disertai oleh prosedur dan disiplin kerja yang mudah dipahami oleh para pekerja yang bersangkutan.

³³ Dimas Setiawan, wawancara oleh penulis, 14 Juli 2020, wawancara 3, transkrip.

C. Analisis Data Penelitian

1. Penyebab Terjadinya Konflik di KSP Intan Sejahtera Demak

Berdasarkan data di lapangan menunjukkan bahwa penyebab terjadinya konflik di KSP Intan Sejahtera Demak beragam antara lain kepemimpinan manajer berkaitan dengan pengambilan kebijakan organisasi yang kadang tidak sesuai dengan harapan karyawan. Faktor penyebab konflik selanjutnya yaitu pembagian dan pelaksanaan tugas, persepsi negatif karyawan terhadap pembagian dan proses pelaksanaan tugas ini menjadi dasar munculnya konflik dalam lingkungan kerja. Faktor penyebab selanjutnya yaitu sistem penggajian, perbedaan sistem penggajian sering menimbulkan konflik dalam internal organisasi. Ada diskriminasi sistem penggajian antara pekerja laki-laki dan perempuan menjadi penyebab terjadinya konflik.

Konflik yang terjadi di dalam organisasi dapat menghambat kinerja untuk memenuhi target yang di tentukan oleh perusahaan . Padahal setiap perusahaan selalu menginginkan terjadi peningkatan produktivitas yang terus meningkat disetiap tahunnya. Peningkatan produktivitas tersebut akan membawa harapan untuk meningkatnya profit perusahaan.³⁴

a. Kepemimpinan Manajer

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi dapat menimbulkan konflik, terutama dalam hal yang berhubungan

³⁴ Irham Fahmi, *Manajemen Produktivitas* (Bandung: Alfabeta, 2014), 79.

dengan kebijakan yang di ambil seorang pemimpin. Kebijakan-kebijakan yang diambil oleh pemimpin tentu telah dipikirkan secara matang sebab dan akibat serta kontribusinya bagi kemajuan organisasi sebelum diterapkan. Pandangan seorang pemimpin mengenai cara kerja lama tidak efektif bagi kemajuan organisasi bahkan dinilai lamban untuk mencapai tujuan maka cara kerja baru yang dinilai potensial menjadi penting untuk diterapkan. Jadi pemimpin harus bisa mensosialisasikan kepada bawahan sehingga kebijakan-kebijakan yang telah dibuat akan dapat diterima oleh bawahan dan tidak menimbulkan protes dari karyawan yang kurang paham dengan kebijakan tersebut.

Meskipun konflik mungkin akan berperan salah dan cenderung merugikan, hal ini tidak boleh lagi dihindarkan tetapi harus dikelola dengan cerdas. Karena memang akan sulit menghindari konflik, yang umumnya timbul sebagai hasil dari adanya interaksi sosial yang kompleks dalam perusahaan tersebut. Konflik biasanya timbul dalam perusahaan sebagai hasil adanya masalah komunikasi, hubungan pribadi atau struktur organisasi yang selalu ada dalam suatu perusahaan.³⁵

b. Pembagian dan Pelaksanaan Tugas

Persepsi negatif karyawan terhadap pembagian dan proses pelaksanaan tugas ini menjadi dasar

³⁵ Ario Isnoer Narjono, “Manajemen Konflik organisasi dalam Pandangan Islam (Organization Conflict Management in Islam View)”, *Jurnal JIBEKA*, 8, no. 1,(2014): 9.

munculnya konflik dalam dirinya, dan bisa jadi pada orang lain seprofesi. Rasa cemburu terhadap orang lain menimbulkan sakit hati dan iri terhadap rekan seprofesi yang dilimpahkan tugas sedikit, sedangkan dirinya diberi tugas yang banyak. Muncul ketidakikhlasan dalam bekerja, dan sikap apatis yang menyebabkan tugas yang menjadi tanggung jawabnya tidak dapat diselesaikan dengan optimal. Disini juga di perlukan perhatian dari atasan dan dari organisasi sendiri, yang mana dalam pembagian tugas setiap karyawan harus seimbang dan sama rata sehingga tidak ada karyawan yang merasa terbebani oleh tugas yang diberikan oleh organisasi.

c. Sistem Penggajian

Perbedaan sistem penggajian sering menimbulkan konflik dalam internal organisasi. Ada deskriminasi sistem penggajian antara pekerja laki-laki dan perempuan atas prasangka pekerja perempuan lebih lemah dan kurang produktif dari pekerja laki-laki. Karena perbedaan penggajian tersebut akan menyurutkan semangat kerja dari pekerja perempuan, sehingga pekerjaan dalam organisasi pun kurang berjalan dengan baik.

Konflik antar pribadi terjadi antara seorang individu atau lebih, sifatnya kadang-kadang adalah substantif atau emosional. Setiap orang pernah mempunyai pengalaman dengan konflik antar pribadi, ia merupakan bentuk utama konflik yang dihadapi oleh para manajer. Disebabkan oleh karena ia berupa konfrontasi dengan satu orang atau lebih,

maka ia juga merupakan hal yang ingin kita hindari.³⁶

2. Penerapan Manajemen Konflik untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak

Berdasarkan data di lapangan menunjukkan bahwa penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak meliputi beberapa tahapan yaitu tahap perencanaan yaitu identifikasi masalah tahap awal prosedur implementasi berupa identifikasi masalah yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya. Tahap kedua tahap klasifikasi dan analisis masalah, analisis masalah setelah dilakukan pengelompokan masalah/penyebab terjadinya konflik, selanjutnya dilakukan terhadap masalah/sumber konflik yang muncul. Tahap ketiga penentuan metode/pendekatan, pemilihan pendekatan harus dipertimbangkan sungguh-sungguh kemungkinan dampak yang dapat ditimbulkan diusahakan berpengaruh pada peningkatan kinerja secara individu atau kelompok. Tahap keempat tahapan penyelesaian masalah, menggunakan metode pemecahan masalah terpadu. Nantinya terdapat usaha untuk menyelesaikan masalah dengan menggabungkan berbagai kebutuhan kedua belah pihak. Tahap evaluasi, keberhasilan manajemen konflik dapat dilihat dari sikap dan perilaku (kinerja) individu atau kelompok karyawan. Dampak positif dapat

³⁶ Winardi, *Manajemen Konflik* (Bandung: CV Mandar Maju, 1994), 10.

dicapai apabila anggota organisasi menunjukkan motivasi kerja.

Jika penanganan konflik karyawan yang dilakukan secara efisien dan efektif maka dampak positif akan muncul melalui perilaku yang ditampilkan oleh karyawan sebagai sumber daya manusia potensial dengan berbagai akibat seperti meningkatkan ketertiban, kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, meningkatkan hubungan kerja sama yang produktif, motivasi kerja, dan semakin berkurangnya tekanan-tekanan dalam pekerjaan.³⁷

Manajemen konflik perbedaan - perbedaan tersebut mengakibatkan terjadi konflik. Konflik pada suatu organisasi merupakan hal yang mungkin saja terjadi. Hal ini cukup wajar, mengingat yang menjadi anggota-organisasi adalah para manusia yang satu dan lainnya mempunyai banyak perbedaan-perbedaan. Selain perbedaan-perbedaan atas; sifat, tingkah laku, jujur, motivasi, status dan kedudukan kerja, sehingga ada perbedaan kepentingan untuk bisa memahami tentang Konflik, bagaimana konflik itu dikelola, maka dalam hal ini kita perlu membicarakan terlebih dahulu; apa, mengapa terjadi konflik dan bagaimana konflik itu bisa dikelola khususnya organisasi sehingga di satu pihak konflik dirangsang dan diperlukan untuk mendinamisir kemajuan organisasi. Di lain pihak, konflik tidak menjelma menjadi penghambat terciptanya kerja sarna diantara para anggota organisasi

³⁷ Miracle Glandy Tidajoh, dkk, “Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) manado”: 8.

untuk mencapai tujuan. Justru konflik diharapkan dapat memunculkan kreatifitas di dalam organisasi.

a. Tahap Perencanaan

Kegiatan perencanaan meliputi kegiatan-kegiatan identifikasi masalah, klasifikasi masalah, dan analisis masalah. Identifikasi masalah tahap awal prosedur implementasi berupa identifikasi masalah yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya.

b. Tahap Klasifikasi dan Analisis Masalah

Klasifikasi masalah konflik muncul disebabkan berbagai macam persoalan, saling berkompetensi untuk mengalokasikan sumberdaya organisasi yang terbatas atau dikarenakan perbedaan tujuan, nilai, atau persepsi dalam menterjemahkan program – program organisasi.

Analisis masalah setelah dilakukan pengelompokan masalah/penyebab terjadinya konflik, selanjutnya dilakukan terhadap masalah/sumber konflik yang muncul. Analisis dilakukan untuk mengetahui apakah termasuk kategori penting dan mendesak untuk disesuaikan atau dapat ditunda dengan memperhatikan kemampuan organisasi.

c. Penentuan Metode atau Pendekatan

Penentuan metode/pendekatan penentuan atau pemilihan pendekatan sangat bergantung pada masalah yang muncul, dan kemampuan pimpinan dalam mengelola konflik agar menjadi kekuatan organisasi. Pemilihan pendekatan harus dipertimbangkan sungguh-sungguh kemungkinan dampak yang dapat

ditimbulkan diusahakan berpengaruh pada peningkatan kinerja secara individu atau kelompok.

d. Tahapan Penyelesaian Masalah

Penyelesaian masalah melalui manajemen konflik. Pendekatan manajemen konflik merupakan tahapan lanjutan setelah dilakukan analisis masalah. Konflik yang terjadi dapat menggantungkan/fungsional dan merugikan atau menghambat pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan manajemen konflik yang dipilih dan diterapkan bergantung pada masalah yang dihadapi dan dampak yang ditimbulkan.

e. Tahapan Evaluasi

Evaluasi Keberhasilan manajemen konflik dapat dilihat dari sikap dan perilaku (kinerja) individu atau kelompok karyawan. Dampak positif dapat dicapai apabila anggota organisasi menunjukkan motivasi kerja, berusaha mencari pemecahan masalah setiap terjadi perbedaan atau pertentangan, mengadakan evaluasi selama proses kegiatan dan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, mengadakan perubahan jika terdapat kesalahan dalam prosedur kerja, dan berorientasi pada tujuan/tugas.

3. Kendala dan Solusi Penerapan Manajemen Konflik untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak

Berdasarkan data di lapangan menunjukkan bahwa kendala penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas karyawan di KSP Intan

Sejahtera Demak berasal dari dalam diri karyawan dan dari luar pribadi karyawan. Kendala dari dalam diri yaitu karakter masing-masing orang yang berbeda ada yang kecerdasan emosionalnya tinggi ada yang rendah. Kendala yang berasal dari luar diri pribadi karyawan saat penerapan manajemen konflik di KSP Intan Sejahtera Demak adalah adanya tekanan kerja yang tinggi sehingga belum selesai konflik diselesaikan harus sudah melangkah lagi. Solusi penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak berasal dari dalam diri karyawan yaitu keterbukaan dari diri karyawan untuk menerima masukan dari orang lain. Solusi penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak berasal dari luar pribadi karyawan yaitu melakukan pembagian kerja dengan sangat baik dan adil.

a. Kendala yang berasal dari dalam diri pribadi karyawan

Pembagian kerja perlu dilaksanakan secara seksama dengan penuh pertimbangan. Tanpa adanya pembagian kerja, mereka akan bekerja menurut kemauan sendiri-sendiri tanpa menghiraukan tujuan organisasi, oleh karena itu dalam organisasi adanya pembagian kerja yang baik dapat memberikan penjelasan bagi para karyawan untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, sesuai dengan beban kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini berarti dalam pembagian kerja harus ada penyesuaian antara kemampuan dan jenis

pekerjaan yang akan ditangani, disamping itu disertai oleh prosedur dan disiplin kerja yang mudah dipahami oleh para pekerja yang bersangkutan.³⁸

Kendala penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak berasal dari dalam diri karyawan dan dari luar pribadi karyawan. Kendala dari dalam diri yaitu karakter masing-masing orang yang berbeda ada yang kecerdasan emosionalnya tinggi ada yang rendah.

Berdasarkan teori kendala penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas karyawan maka dapat dianalisis bahwa kendala yang berasal dari dalam diri pribadi karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak sesuai dengan teori kendala manajemen konflik sebagaimana disampaikan Amrullah, dkk.

- b. Kendala yang berasal dari luar diri pribadi karyawan

Pembagian kerja maka pegawai atau karyawan dituntut tanggung jawabnya didalam penyelesaian setiap tugas yang dibebankan kepadanya. Jenis pekerjaan yang beraneka ragam yang merupakan hal yang sudah biasa didalam organisasi yang mempunyai tujuan yang jelas. Spesialisasi pekerjaan diperlukan karena dalam pembagian kerja terjadi pembagian fungsi-fungsi dimana setiap fungsi tersebut

³⁸ Fakhrian Amrullah, dkk, *Pengaruh Pembagian Kerja Dan Wewenang Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt Galangan Balikpapan Utama*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol.2 No. 1, 2015 ISSN:0215-2145, hal. 3.

memerlukan keahlian khusus untuk menyelesaikan setiap pekerjaan.³⁹

Kendala yang berasal dari luar diri pribadi karyawan saat penerapan manajemen konflik di KSP Intan Sejahtera Demak adalah adanya tekanan kerja yang tinggi sehingga belum selesai konflik diselesaikan harus sudah melangkah lagi.

Berdasarkan teori kendala yang berasal dari luar diri pribadi karyawan maka dapat dianalisis bahwa kendala yang berasal dari luar diri pribadi karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak sesuai dengan teori kendala dari luar diri pribadi sebagaimana disampaikan Amrullah, dkk.

c. Solusi untuk mengatasi kendala yang berasal dari dalam diri pribadi karyawan

Karyawan lebih termotivasi ketika mereka memainkan peranan yang lebih besar di perusahaan, baik dengan lebih terlibat dalam pengambilan keputusan maupun dengan diberikan tanggung jawab yang lebih besar. Perusahaan menggunakan berbagai metode untuk memungkinkan keterlibatan dan tanggung jawab karyawan yang lebih besar.⁴⁰

Solusi penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak berasal dari dalam diri karyawan yaitu keterbukaan dari diri karyawan untuk menerima masukan dari orang lain.

Berdasarkan teori solusi penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan

³⁹ Fakhrian Amrullah, dkk, 5.

⁴⁰ Jeff Madura, *Pengantar Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta, 2007, 29.

produktivitas karyawan maka dapat dianalisis bahwa solusi untuk mengatasi kendala yang berasal dari dalam diri pribadi karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak sesuai dengan teori solusi penerapan manajemen konflik sebagaimana disampaikan Madura.

- d. Solusi untuk mengatasi kendala yang berasal dari luar diri pribadi karyawan

Setiap karyawan dilengkapi dengan wewenang untuk melakukan pekerjaan dan setiap wewenang melekat atau diikuti pertanggungjawaban. Wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Setiap pekerjaan harus dapat memberikan pertanggungjawaban yang sesuai dengan wewenang. Oleh karena itu, makin kecil wewenang makin kecil pula pertanggungjawaban demikian pula sebaliknya.⁴¹

Solusi penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak berasal dari luar pribadi karyawan yaitu melakukan pembagian kerja dengan sangat baik dan adil.

Berdasarkan teori Solusi penerapan manajemen yang berasal dari luar diri pribadi karyawan konflik maka dapat dianalisis bahwa solusi untuk mengatasi kendala yang berasal dari luar diri pribadi karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak sesuai dengan teori solusi penerapan manajemen konflik sebagaimana disampaikan Madura.

⁴¹ Fakhrian Amrullah, dkk, 5.