

PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MANAJEMEN KONFLIK PADA TEMPAT KERJA DI ERA DIGITAL

Khaleeva Aqeyla Fauzi^{1a}, Ratih Purbasari^{2b}

^{1,2}Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran,, Jawa Barat, Indonesia
Khaleeva22001@mail.unpad.ac.id^a, ratih.purbasari@unpad.ac.id^b

INFO ARTIKEL:

Dikumpulkan: 25 Desember 2024;

Diterima: 14 Mei 2024;

Terbit/Dicetak: 30 Mei 2024;

ABSTRACT

Workplace conflict is a common challenge that impacts organizational productivity and harmony. This research explores the role of organizational culture in managing workplace conflicts. As a shared value system, organizational culture influences the emergence, development, and resolution of conflicts. The qualitative research method involves interviews, observations, and document analysis. Findings indicate that organizational culture affects perceptions of conflict and resolution strategies. This study provides insights into how organizational culture can shape a productive and harmonious work environment. Its implications can assist practitioners and leaders in developing conflict management strategies aligned with their culture, enhancing conflict resolution effectiveness in the workplace.

Keywords: Conflict Management, Organizational Culture, Workplace



Volume 20. Number 2,

May 2024, pp. 60-68

<http://doi.org/10.23960/jbm.v20i2.2285>

ABSTRAK

Konflik di tempat kerja adalah tantangan umum yang mempengaruhi produktivitas dan harmoni organisasi. Penelitian ini mengeksplorasi peran budaya organisasi dalam manajemen konflik di tempat kerja. Sebagai sistem nilai bersama, budaya organisasi berpengaruh pada munculnya, perkembangan, dan penyelesaian konflik. Metode penelitian kualitatif melibatkan wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Temuan menunjukkan bahwa budaya organisasi memengaruhi persepsi terhadap konflik dan strategi penyelesaiannya. Penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana budaya organisasi dapat membentuk lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Implikasinya dapat membantu praktisi dan pemimpin mengembangkan strategi manajemen konflik yang sesuai dengan budaya mereka, meningkatkan efektivitas penyelesaian konflik di tempat kerja.

Kata Kunci : Manajemen Konflik, Budaya Organisasi, Tempat Kerja.

Corresponding author:

Khaleeva Aqeyla Fauzi

Universitas Padjadjaran, Jatinangor, Jawa Barat, Indonesia

Email: khaleeva22001@mail.unpad.ac.id

PENDAHULUAN

Di zaman digital saat ini, lanskap bisnis mengalami perubahan mendasar yang membawa tantangan serta peluang baru dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) (Sirait, 2016; Pratama et al., 2023). 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 pada akhirnya 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 (Pujiyanti & Pramono, 2023).

Untuk menanggapi perubahan yang dibawa oleh digitalisasi, organisasi harus bersifat responsif terhadap perubahan baik dari lingkungan internal maupun eksternal. Kemampuan organisasi untuk merespons secara cepat terhadap setiap perubahan memerlukan budaya organisasi yang dinamis dan adaptif terhadap perubahan yang terus terjadi (Jahroni et al., 2021). Pada kenyataannya, perubahan sering kali tidak mudah diterima oleh sebagian karyawan dalam organisasi. Karyawan cenderung menganggap perubahan berdampak negatif pada suasana kerja, karena merasa tidak sesuai dengan lingkungan baru yang bisa menyebabkan penurunan etos kerja dalam menyelesaikan tugas. Kesulitan yang mungkin dihadapi karyawan dalam beradaptasi dapat memicu timbulnya konflik di tempat kerja (Tri Antika & Tri Sinarti, 2019).

Tempat kerja kini sering kali menjadi ajang bagi interaksi kompleks antar individu dengan beragam pandangan, nilai, dan tujuan. Akibatnya, konflik di tempat kerja telah menjadi masalah yang hampir tak terhindarkan dalam dunia organisasi. Konflik dapat dipahami sebagai dinamika sosial yang melibatkan interaksi antara dua individu atau lebih, atau antara dua kelompok atau lebih, yang memiliki perbedaan pandangan atau tujuan yang saling bertentangan (Wahyudi, 2006). Selain itu, konflik juga muncul dalam bentuk persaingan yang didorong oleh ambisi dan sikap emosional untuk meraih kemenangan, yang dapat menciptakan persaingan tidak sehat yang dikenal sebagai konflik kerja (Hasibuan, 2019). Konflik kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan ketegangan, perlawanan, dan frustrasi di antara anggota organisasi, yang berpotensi merugikan produktivitas, kepuasan kerja, dan hubungan antar-karyawan (Ajeng Audina Maulina Lesitasari et al., 2020).

Berdasarkan penjelasan tersebut, manajemen konflik adalah keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengelola pertentangan serta perbedaan pendapat antara dua pihak atau lebih, baik dalam konteks individu, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan. Manajemen konflik dirancang sebagai proses menyeluruh untuk menetapkan tujuan organisasi dalam menangani konflik (Indras Astuti, 2021). Pengelolaan konflik melibatkan perencanaan strategi untuk menangani konflik dengan tujuan mencapai resolusi atau penyelesaian yang diinginkan. Salah satu aspek penting dari manajemen konflik adalah komunikasi, baik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam konflik maupun oleh mediator, dalam merancang strategi penyelesaian konflik dan mengawasi prosesnya agar menghasilkan solusi yang diharapkan. Beberapa pendekatan dalam manajemen konflik mencakup pendekatan destruktif dan konstruktif, dengan pendekatan konstruktif yang menekankan pada kompromi dan negosiasi sebagai cara untuk mencapai solusi yang memuaskan semua pihak (Sandora dan Gede Adiputra, 2021).

Di tengah situasi ini, budaya organisasi menjadi faktor penting yang memengaruhi cara konflik diidentifikasi, dihadapi, dan diselesaikan. Edgar Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah cukup berhasil sehingga dianggap sah, dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan masalah tersebut (Veerankutty & Rehna, 2020). Budaya organisasi mencerminkan norma, nilai, dan aturan yang membentuk perilaku karyawan dalam organisasi. Budaya organisasi sebagai sistem nilai bersama dan norma yang dianut oleh anggota organisasi menjadi pembeda yang mengidentifikasi karakteristik khas suatu organisasi. Menurut Arifin (2014), budaya organisasi adalah kesamaan pengertian di antara anggota dalam suatu organisasi untuk berperilaku sama, baik di dalam maupun di luar organisasi. Budaya organisasi yang positif akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh dengan nilai-nilai positif yang dapat ditanamkan kepada anggota organisasi. Selain itu, karyawan diharapkan menjadi lebih produktif dan termotivasi untuk bergerak sejalan dengan tujuan organisasi (Indras Astuti, 2021).

Dalam pengelolaan konflik, praktik-praktik yang mempertimbangkan budaya organisasi harus diterapkan dengan bijaksana. Pengetahuan mengenai norma, nilai, dan karakteristik budaya organisasi adalah dasar penting dalam merancang strategi penyelesaian konflik yang efektif. Selain itu, komunikasi terbuka dan pemahaman antara anggota organisasi juga menjadi elemen kunci dalam manajemen konflik yang sukses. Organisasi yang mendorong komunikasi terbuka, kolaborasi, dan penghormatan terhadap perbedaan cenderung menghadapi konflik yang lebih sehat dan konstruktif (Dori, E., & Mulya, I. I., 2023).

Sayangnya, masih banyak organisasi atau perusahaan yang belum memahami penerapan budaya organisasi dalam pengelolaan konflik, terutama di era digital saat ini. Selain itu, penelitian mengenai peran budaya organisasi dalam manajemen konflik di tempat kerja pada era digital masih kurang memadai dan belum menemukan hasil yang konklusif serta masih terus berkembang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melengkapi studi tentang budaya organisasi dalam manajemen konflik di tempat kerja pada era digital (Ajeng Audina Maulina Lesitasari et al., 2020). Untuk merinci peran budaya organisasi dalam manajemen konflik, penelitian-penelitian terdahulu serta konsep-konsep teoretis yang relevan perlu diperkenalkan dan dijelaskan. Pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana budaya organisasi dapat membentuk persepsi dan penyelesaian konflik dapat memberikan wawasan berharga dalam menciptakan tempat kerja yang lebih produktif, harmonis, dan inklusif. Oleh karena itu, penelitian ini akan membahas peran budaya organisasi dalam manajemen konflik di tempat kerja dengan fokus pada praktik-praktik yang tepat yang harus diterapkan dalam konteks budaya organisasi dan bagaimana hal ini dapat membantu mencapai lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

KAJIAN LITERATUR

Manajemen Konflik di Tempat Kerja

Dalam bahasa Yunani, kata "konflik" disebut "*configere*" sementara dalam bahasa Latin, istilahnya disebut "*conflictum*". Menurut Muliati (2016), konsep ini mencakup segala jenis konfrontasi, baik yang bersifat fisik maupun lisan. Menurut Husaini (2014), ada dua perspektif dalam memahami konflik: pertama, sebagai perbedaan pendapat di antara individu dalam sebuah organisasi atau di antara organisasi, dan kedua, sebagai pertarungan pribadi antara mengikuti panduan moral seseorang dan menjalankan apa yang diyakini sebagai tindakan yang benar.

Manajemen konflik adalah keterampilan dan pengetahuan yang digunakan untuk mengelola ketidaksepakatan atau pertentangan antara dua atau lebih pihak, entah itu dalam sebuah individu, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan. Ini juga melibatkan proses perencanaan strategi untuk menangani konflik sehingga dapat mencapai resolusi atau penyelesaian yang diharapkan. Aspek penting dari manajemen konflik adalah cara komunikasi, baik yang digunakan oleh pihak yang terlibat dalam konflik maupun oleh mediator, untuk merancang strategi penyelesaian konflik dan mengawasinya dengan berbagai cara untuk mencapai hasil yang diinginkan (Hasanah, 2020).

Gottman dan Korkoff mengidentifikasi dua pendekatan dalam manajemen konflik, yaitu: 1) Pendekatan manajemen konflik yang bersifat merusak, mencakup perilaku seperti terlibat dalam konflik dengan cara menyerang dan kehilangan kendali emosi, menarik diri dari situasi tertentu sebagai bentuk penghindaran, dan menyerah serta tidak membela diri (*compliance*); dan 2) Pendekatan manajemen konflik yang bersifat membangun, yaitu pendekatan positif dalam menyelesaikan masalah yang mencakup kompromi dan negosiasi sebagai cara untuk mencapai solusi yang memuaskan untuk semua pihak yang terlibat dalam konflik (Mardianto et al., 2000).

Manajemen konflik di tempat kerja adalah proses mengidentifikasi, mencegah, menangani, dan memecahkan konflik yang timbul di antara anggota tim atau karyawan dalam lingkungan kerja. Hal ini melibatkan serangkaian tindakan dan strategi untuk mengelola konflik agar tidak mengganggu produktivitas dan hubungan antar-individu. Manajemen konflik di tempat kerja bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan harmonis di mana konflik dianggap sebagai peluang untuk pertumbuhan dan perbaikan, bukan sebagai masalah yang harus dihindari.

Budaya Organisasi di Tempat Kerja

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk menciptakan makna dan mengendalikan perilaku karyawan, selain itu, juga mengatur aturan main di dalam organisasi. Budaya organisasi adalah refleksi dari sejarah, keyakinan, nilai-nilai, dan norma bersama yang mengidentifikasi ciri khas dari suatu organisasi (Robbins, 2015). Sedangkan Hofstede mengemukakan bahwa budaya adalah hasil dari berbagai aspek kebiasaan yang memengaruhi beragam kelompok individu dalam suatu lingkungan tertentu. Untuk memastikan bahwa budaya organisasi beroperasi secara efektif, perlu ada upaya untuk menciptakannya, memeliharanya, dan menguatkan nilai-nilai dan norma yang ada. Proses sosialisasi adalah metode yang digunakan untuk mengenalkan budaya organisasi kepada karyawan. Dalam proses sosialisasi ini, karyawan diajarkan mengenai tujuan organisasi, strategi, nilai-nilai yang dianut, serta standar perilaku yang harus diikuti dalam organisasi, bersama dengan informasi relevan mengenai tugas dan tanggung jawab mereka (Taurisa, 2012).

Budaya organisasi di tempat kerja adalah inti dari norma, nilai, keyakinan, dan perilaku yang mendefinisikan bagaimana sebuah organisasi beroperasi dan bagaimana karyawan berinteraksi di dalamnya. Budaya ini mencerminkan identitas dan karakteristik khusus dari organisasi tersebut. Sebuah budaya yang sukses dapat memotivasi karyawan, mempromosikan kerja sama, dan membentuk lingkungan kerja yang positif. Contohnya, budaya inovasi mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan menciptakan solusi baru, sementara budaya kinerja tinggi menekankan pencapaian hasil yang luar biasa. Untuk mencapai budaya yang diinginkan, organisasi harus memperhatikan faktor-faktor seperti kepemimpinan yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi, praktik rekrutmen yang mempertimbangkan kesesuaian budaya, komunikasi internal yang mendukung transparansi, dan pengelolaan perubahan yang konsisten dengan budaya yang diinginkan. Budaya organisasi yang seimbang dan sesuai dengan nilai-nilai individu dan organisasi dapat memengaruhi kepuasan karyawan, produktivitas, serta keberhasilan jangka panjang organisasi di lingkungan kerja.

Hubungan Budaya Organisasi dan Manajemen Konflik

Organisasi adalah hasil dari kolaborasi berbagai kepribadian yang bersatu untuk mencapai tujuan bersama. Nyawa dari organisasi adalah sumber daya manusia yang berkualitas, yang memungkinkan organisasi untuk tumbuh dan berkembang. Semakin lama atau besar sebuah organisasi, budaya organisasi akan terbentuk di dalamnya. Budaya organisasi adalah sistem nilai dan norma yang menjadi kebiasaan dan pedoman dalam operasi organisasi. Budaya organisasi memainkan peran sebagai identitas organisasi, komitmen terhadap tujuan, dan standar kerja. Budaya yang baik menciptakan stabilitas dalam organisasi sehingga tidak tergantung pada satu elemen saja. Ini berarti organisasi dapat terus beroperasi meskipun ada kekurangan atau masalah (Dori & Mulya, 2023).

Proses pembentukan budaya organisasi sangat kompleks dan memerlukan waktu. Budaya organisasi berkembang melalui konsistensi dalam tindakan selama beberapa tahun. Pemimpin organisasi, terutama pendiri, memiliki peran penting dalam membentuk budaya ini. Pemimpin memiliki cita-cita dan filosofi yang ingin mereka tanamkan dalam organisasi, dan hal ini mempengaruhi bagaimana budaya organisasi terbentuk. Anggota organisasi juga berperan dalam membentuk budaya organisasi. Mereka perlu diarahkan untuk mengikuti visi dan misi organisasi. Pemimpin harus memastikan bahwa setiap anggota memahami dan mengikuti nilai-nilai dan pedoman tersebut. Pemimpin harus konsisten dalam mempertahankan budaya organisasi, bahkan saat terjadi perubahan kepemimpinan. Budaya organisasi yang telah ada harus tetap dijaga.

Budaya organisasi yang buruk dapat menciptakan konflik di dalam organisasi, yang merugikan kemajuan organisasi. Pemimpin harus mengelola konflik ini dan menjaga budaya organisasi yang telah terbentuk, sehingga organisasi dapat terus bergerak menuju tujuan yang telah ditetapkan. Komunikasi yang baik dan manajemen konflik yang efektif sangat penting untuk menjaga budaya organisasi yang diinginkan.

Praktik Manajemen Konflik yang Tepat dalam Konteks Budaya Organisasi

Dalam mengkaji peran budaya organisasi dalam manajemen konflik di tempat kerja, sangat penting untuk memahami praktik-praktik yang tepat yang harus diterapkan. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam bagaimana konflik timbul, berkembang, dan diatasi di lingkungan kerja. Salah satu praktik manajemen konflik yang tepat adalah memahami dan menghormati budaya organisasi. Ini melibatkan pengetahuan tentang norma, nilai, serta karakteristik unik dari budaya tersebut. Sebuah studi yang dilakukan oleh (Rahim & Magner, 1995) menekankan pentingnya mempertimbangkan budaya organisasi dalam manajemen konflik.

Selain itu, komunikasi terbuka dan pengertian antara anggota organisasi adalah elemen kunci dalam manajemen konflik yang sukses. Mengacu pada penelitian oleh (Kabanoff, B., & O'Brien, 2018), bahwa organisasi yang mempromosikan komunikasi terbuka, kolaborasi, dan penghormatan terhadap perbedaan, cenderung mengalami konflik yang lebih sehat dan konstruktif. Komunikasi yang efektif adalah fondasi dalam manajemen konflik yang sukses. Penelitian (De Dreu, C. K. W., & Gelfand, 2017) menyoroti pentingnya komunikasi yang jujur dan pengertian dalam mengatasi konflik. Ini berarti memberikan ruang bagi anggota organisasi untuk menyampaikan pandangan mereka dengan aman dan memfasilitasi dialog yang mendukung solusi bersama.

Manajemen konflik yang berfokus pada budaya organisasi memerlukan pemahaman yang mendalam tentang perbedaan budaya dan bagaimana perbedaan ini memengaruhi persepsi dan penyelesaian konflik. (Oetzel, J., & Ting-Toomey, 2017) menggambarkan bagaimana pengembangan kesadaran budaya dapat membantu anggota organisasi dalam memahami dan menghargai perbedaan budaya, sehingga mengurangi potensi konflik. Dalam keseluruhan, praktik manajemen konflik yang mencerminkan budaya organisasi yang dihormati dan diterapkan dengan bijak dapat membantu menciptakan tempat kerja yang lebih produktif, harmonis, dan inklusif.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, digunakan metodologi kualitatif sebagai pendekatan penelitian. Pemilihan pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mendalami pemahaman terhadap peran budaya organisasi dalam manajemen konflik di tempat kerja dengan cara yang mendalam dan kontekstual. Metode penelitian kualitatif diterapkan untuk menyelidiki fenomena alami, di mana peneliti berfungsi sebagai instrumen utama, mengumpulkan data dengan berbagai teknik yang beragam, menganalisis data secara deduktif, serta memberikan penekanan yang lebih kuat pada interpretasi makna daripada membuat generalisasi (Sugiyono, 2018).

Teknik Pengumpulan Data

Menurut (Sugiyono, 2018), terdapat empat teknik umum dalam proses pengumpulan data, yakni observasi,

wawancara, dokumentasi, dan triangulasi. Penelitian ini akan melibatkan pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan karyawan dari berbagai tingkatan dalam organisasi. Wawancara mendalam akan memungkinkan para responden untuk berbagi pengalaman, pandangan, dan pemahaman mereka tentang bagaimana budaya organisasi berperan dalam manajemen konflik di tempat kerja. Selain itu, pengumpulan data juga akan melibatkan observasi.

Teknik Penentuan Informan

Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, di mana informan dipilih berdasarkan pertimbangan khusus. Pertimbangan tersebut mencakup seleksi individu yang dianggap memiliki pemahaman terbaik mengenai topik penelitian, sehingga mempermudah jalannya penelitian.

Teknik Analisis Data

Setelah menyelesaikan wawancara dan pengumpulan data dari sumber primer maupun sekunder, tahap berikutnya adalah menganalisis dan mendiskusikan hasil uji serta wawancara tersebut. Menurut Sugiyono (2018), analisis data merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk mengorganisir data yang didapat dari wawancara dan catatan lapangan. Proses ini meliputi pengelompokan data ke dalam kategori-kategori, menguraikan data menjadi unit-unit yang lebih kecil, mengintegrasikan informasi, membentuk pola-pola, serta memilih elemen-elemen penting untuk dianalisis, dan akhirnya menyimpulkan, sehingga hasil analisis tersebut mudah dipahami baik oleh peneliti maupun pihak lain.

Miles dan Huberman, sebagaimana diuraikan oleh Sugiyono (2018), menjelaskan bahwa dalam analisis data kualitatif, kegiatan ini dilakukan secara interaktif dan berkesinambungan hingga data yang diperoleh cukup memadai untuk menghasilkan kesimpulan yang valid. Tahap-tahapnya meliputi:

1. Pengumpulan Data. Data dikumpulkan melalui observasi dan wawancara mendalam selama jangka waktu yang ditentukan, atau bahkan lebih. Pada awalnya, peneliti mengamati secara keseluruhan situasi sosial atau objek penelitian, mencatat seluruh informasi yang ditemukan, sehingga data yang dikumpulkan menjadi sangat luas dan bervariasi.
2. Reduksi Data. Semakin lama peneliti berada di lapangan, semakin kompleks dan beragam data yang diperoleh. Oleh karena itu, langkah selanjutnya adalah melakukan reduksi data, yang meliputi merangkum, memilih hal-hal yang esensial, fokus pada aspek-aspek penting, serta mengidentifikasi tema dan pola dari data. Data yang telah direduksi memberikan gambaran yang lebih jelas, memudahkan peneliti dalam tahapan berikutnya, dan menjadi referensi jika diperlukan.
3. Penyajian Data. Setelah data direduksi, langkah berikutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, data biasanya disajikan dalam bentuk teks naratif yang menggambarkan temuan dengan detail.
4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan hasil temuan baru yang sebelumnya belum diketahui. Temuan ini bisa berupa deskripsi atau gambaran yang lebih jelas mengenai objek penelitian yang sebelumnya kurang terang.

Analisis data akan dilakukan dengan pendekatan induktif, di mana temuan akan muncul dari data yang terkumpul. Data wawancara dan dokumen akan dianalisis untuk mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan yang muncul terkait peran budaya organisasi dalam manajemen konflik. Penelitian ini akan mengintegrasikan hasil wawancara dengan teori-teori yang relevan dalam literatur tentang budaya organisasi dan manajemen konflik.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Melalui hasil wawancara dengan beberapa informan yang memiliki pengalaman dalam manajemen konflik di salah satu tempat kerja, peneliti merinci peran signifikan budaya organisasi dalam pengelolaan konflik. Dalam lingkungan kerja yang menekankan budaya terbuka, responden menyoroti bahwa komunikasi yang jujur dan terbuka menjadi kunci dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan konflik. Sebagaimana yang diutarakan oleh salah satu responden berinisial R,

"Di perusahaan kami, budaya terbuka itu sangat ditekankan. Jadi waktu ada konflik itu, kita diajak untuk berterus terang dan mencari solusi nya bersama-sama. Keterbukaan inilah yg mungkin bisa menciptakan lingkungan di mana orang akan merasa nyaman untuk mengungkapkan ketidaksetujuan atau masalah yang lagi dihadapi."

Berdasarkan hasil wawancara diatas, budaya organisasi yang menekankan nilai-nilai seperti keadilan, saling menghargai, dan kerja sama juga ditemukan memainkan peran penting dalam penyelesaian konflik. Dalam

hal ini, responden menegaskan bahwa keadilan adalah prinsip dasar dalam menangani konflik di organisasi mereka, dan keputusan diambil dengan mempertimbangkan perspektif semua pihak.

"Kalau menurut saya, keadilan itu dasarnya dari penyelesaian konflik di perusahaan kami. Karena setiap pihak disini itu didengar, dan keputusan diambil dengan mempertimbangkan perspektif semua orang. Selain itu, budaya kerja sama juga mendorong kita untuk melibatkan tim dalam menemukan solusi, bukan hanya menyerahkan masalah kepada atasan saja," ungkap salah satu responden berinisial D.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, diketahui bahwa praktik manajemen konflik yang sesuai dengan budaya organisasi, seperti mediasi dan pendekatan kolaboratif, diakui sebagai strategi yang efektif. Informan menunjukkan bahwa penggunaan mediasi dalam menangani konflik antara individu atau tim sesuai dengan budaya organisasi yang menekankan keterlibatan semua pihak.

"Kami sering menggunakan mediasi untuk menangani konflik antara individu atau tim. Pendekatan ini sesuai dengan budaya kami yang menekankan keterlibatan semua pihak. Seringkali juga, melibatkan pihak terkait dalam mencari solusi agar dapat menghasilkan keputusan yang lebih berkelanjutan," kata responden R.

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti melihat budaya terbuka dalam organisasi memiliki peran penting dalam manajemen konflik di tempat kerja. Keterbukaan menciptakan lingkungan yang mendukung komunikasi jujur dan kontribusi pada penyelesaian konflik. Selain itu, nilai-nilai keadilan, saling menghargai, dan kerja sama dalam budaya organisasi berkontribusi positif terhadap penyelesaian konflik. Praktik manajemen konflik, seperti mediasi, sesuai dengan budaya organisasi, terbukti efektif. Keterlibatan semua pihak juga diakui sebagai faktor kunci dalam penyelesaian konflik yang berkelanjutan.

Pembahasan

Digitalisasi menyebabkan organisasi atau perusahaan menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam hal perubahan struktur pekerjaan, cara kerja, dan ekspektasi terhadap keahlian karyawan, yang memunculkan kebutuhan akan revolusi keterampilan. Pengaruh teknologi digital memengaruhi kompetensi yang diperlukan untuk suatu pekerjaan dan mengubah tingkat penggunaan teknologi di tempat kerja. Digitalisasi menjadi sangat berkaitan dengan strategi SDM karena soft skill dan sikap karyawan terhadap pekerjaan tidak dapat dianalisis dan dievaluasi oleh sistem dan perangkat digital (Darmawan et al., 2023). Situasi ini tentu akan memengaruhi interaksi karyawan, khususnya dalam penyelesaian pekerjaan, yang jika tidak ditangani dengan tepat dapat menimbulkan konflik yang merugikan. Ini karena pola interaksi yang terjadi di antara latar belakang suku, agama, ras, serta antar golongan (SARA) yang beragam (Pujiyanti & Pramono, 2023).

Dalam konteks ini, budaya organisasi adalah metode penyelesaian tugas dan pola interaksi dalam organisasi yang berfungsi untuk mencapai tujuan organisasi (Yusuf, 2017). Budaya organisasi meliputi nilai-nilai yang jelas, komunikasi terbuka, serta lingkungan kerja yang aman dan nyaman (Darmawan et al., 2023). Selain itu, budaya organisasi mengacu pada kumpulan nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang dianut dan dipraktikkan dalam organisasi (Zamini et al., 2011; Faisal Somantri et al., 2020; Pedraja-Rejas et al., 2020; Atmoko A, 2022). Kesamaan nilai, norma, dan keyakinan yang dianut setiap individu akan memperkuat budaya organisasi yang ada (Yusuf, 2017). Kesamaan pemahaman terhadap budaya organisasi mempermudah komunikasi dalam pembagian peran, tugas, dan tanggung jawab setiap karyawan, sehingga menimbulkan rasa saling percaya di antara anggota organisasi. Selain itu, (Mustomi, 2021) juga mengungkapkan bahwa rasa saling percaya mempermudah penyelesaian tugas dan tanggung jawab setiap karyawan dengan meredam konflik internal perusahaan. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, terkait dengan kenyamanan dan ketertiban karyawan (Tamimi et al., 2022). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun budaya secara konsisten dengan nilai-nilai inti dan memastikan bahwa budaya tersebut mendukung pencapaian tujuan organisasi (Pujiyanti & Pramono, 2023). Selain itu, organisasi juga sebaiknya memiliki budaya yang dapat diterapkan kepada anggotanya, dengan harapan budaya tersebut mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang memiliki budaya kuat dan positif akan lebih mudah membuat karyawan memahami, mendalami, dan menganut nilai-nilai yang disepakati bersama (Edison, Anwar, & Komariyah, 2018; Ajeng Audina Maulina Lesitasari et al., 2020).

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, dapat dipahami bahwa budaya organisasi adalah pedoman utama bagi suatu organisasi dalam memecahkan masalah, menyatukan anggota, dan mengadaptasi karyawan dengan lingkungan baru. Budaya organisasi memfokuskan diri pada pembelajaran tentang norma dan nilai yang tercermin dalam perilaku atau tindakan organisasi itu sendiri (Sandora dan Gede Adiputra, 2021). Budaya organisasi memiliki dampak signifikan pada keberhasilan suatu organisasi. Jika budaya organisasi mendukung kolaborasi, inovasi, dan komunikasi terbuka, hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan menyenangkan (Pujiyanti & Pramono, 2023). Pentingnya budaya terbuka dalam manajemen konflik, sebagaimana tercermin dari hasil

wawancara dengan para informan, sejalan dengan teori-teori organisasi yang menekankan peran budaya dalam membentuk perilaku dan tindakan karyawan (Schein, 2010). Keterbukaan menciptakan lingkungan di mana komunikasi dapat berlangsung secara efektif, memungkinkan identifikasi dini dan penyelesaian konflik (Indras Astuti, 2021). Pada kenyataannya, konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari dalam perusahaan karena konflik dianggap sebagai bagian dari kehidupan sosial. Hal ini disebabkan oleh sifat manusia sebagai makhluk sosial yang selalu berinteraksi. Dengan berbagai sifat dan karakter yang dimiliki, manusia dapat memiliki perbedaan tujuan serta persepsi yang memicu konflik. Demikian pula dengan kehidupan organisasi, di mana dalam mencapai tujuan, para karyawan harus selalu berinteraksi (Tri Antika & Tri Sinarti, 2019).

Manajemen konflik adalah serangkaian upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk mengatasi konflik. Dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2012 tentang Penanganan Konflik Sosial, manajemen konflik diistilahkan sebagai penanganan konflik. Penanganan konflik merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis dan terencana dalam situasi dan peristiwa, baik sebelum maupun sesudah terjadinya konflik (Alma'arif, 2014). Manajemen konflik biasanya dikelola oleh pimpinan organisasi dalam menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan (Soehardi, 2020). Manajemen konflik berguna untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan menjaga hubungan baik di antara pihak-pihak yang terlibat konflik. Penerapan manajemen konflik secara tepat dapat meningkatkan kreativitas dan produktivitas pihak-pihak yang mengalami konflik (Dalimunthe Syairal Fahmy, 2016; Indras Astuti, 2021).

Dalam teori manajemen konflik, Rahim (2023) mengidentifikasi beberapa gaya manajemen konflik, termasuk pendekatan kolaboratif dan kompetitif. Hasil wawancara dengan informan menunjukkan bahwa praktik-praktik manajemen konflik, seperti mediasi dan pendekatan kolaboratif, sesuai dengan budaya organisasi yang menekankan keterlibatan semua pihak. Hal ini konsisten dengan teori-teori yang menyarankan bahwa pendekatan kolaboratif lebih cenderung menghasilkan solusi yang berkelanjutan dan memuaskan semua pihak yang terlibat (Thomas, 1992).

Dorongan terhadap nilai-nilai seperti keadilan, saling menghargai, dan kerja sama dalam budaya organisasi merupakan cerminan konsep etika organisasi (Treviño & Nelson, 2016). Keadilan, sebagai prinsip dasar dalam menangani konflik, mencerminkan upaya organisasi untuk menciptakan lingkungan yang adil dan mengurangi potensi konflik akibat ketidakpuasan (Greenberg, 2011). Pentingnya keterlibatan semua pihak, sebagaimana diakui oleh informan, mendukung teori partisipasi karyawan yang menunjukkan bahwa melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen terhadap organisasi (Cotton & Tuttle, 1986). Pendekatan ini tidak hanya menghindari otoritarianisme tetapi juga menciptakan rasa memiliki terhadap solusi yang dihasilkan.

Pada akhirnya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kunci penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang dilakukan secara konsisten oleh organisasi. Hal ini didukung oleh pendapat David dalam Arianty (2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola perilaku yang dikembangkan oleh suatu organisasi untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, termasuk permasalahan yang berkaitan dengan konflik di tempat kerja (Tri Antika & Tri Sinarti, 2019). Hasil penelitian ini ditunjukkan melalui kerangka kerja Gambar 1.

PENUTUP

Secara keseluruhan, penelitian ini menyoroti peran krusial budaya organisasi dalam manajemen konflik di tempat kerja. Hasil wawancara dengan responden yang memiliki pengalaman langsung mengungkapkan bahwa budaya terbuka menjadi fondasi utama dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan konflik. Nilai-nilai seperti keadilan, saling menghargai, dan kerja sama dalam budaya organisasi memberikan kontribusi positif terhadap penyelesaian konflik.

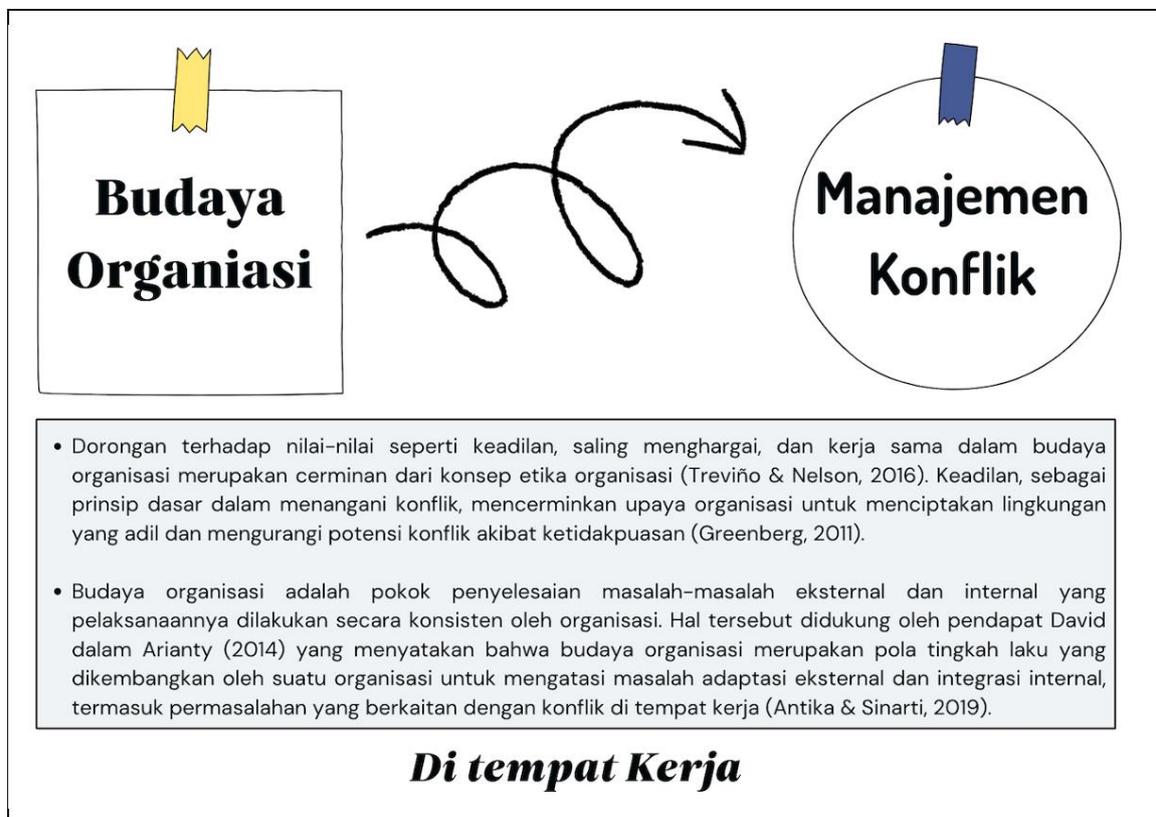
Keterlibatan semua pihak, terutama melalui praktik-praktik manajemen konflik seperti mediasi dan pendekatan kolaboratif, terbukti efektif dalam menciptakan solusi yang berkelanjutan. Keadilan, sebagai prinsip dasar, menciptakan lingkungan di mana kepuasan dan keadilan dipersepsikan, mengurangi kemungkinan munculnya konflik.

Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan, seperti fokus pada satu organisasi dan pendekatan kualitatif yang mungkin tidak mencakup seluruh aspek pengalaman. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat diperluas untuk memperoleh generalisasi yang lebih luas.

Saran untuk praktisi dan pimpinan organisasi adalah untuk memperkuat budaya terbuka, nilai-nilai

keadilan, dan praktik-praktik manajemen konflik yang sesuai dengan konteks organisasi. Pemahaman yang mendalam terhadap budaya organisasi dan implementasi strategi yang tepat dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Sebagai penutup, penelitian ini memberikan kontribusi pada pemahaman kita tentang hubungan antara budaya organisasi dan manajemen konflik. Dengan adanya integrasi nilai-nilai budaya dalam praktik manajemen konflik, diharapkan organisasi dapat mencapai produktivitas yang optimal dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan harmonis.



Gambar.1. Kerangka Kerja Peran Budaya Organisasi Dalam Manajemen Konflik di Tempat Kerja

DAFTAR RUJUKAN

- Ajeng Audina Maulina Lesitasari, Sri Haryani, & Rasistia Wisandianing Primadineska. (2020). Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi, dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PD BPR Bank Sleman. *CAKRAWANGSA BISNIS*, 1(1), 91-98. <http://journal.stimykpn.ac.id/index.php/cb>
- Atmoko A. (2022). Influence Of Organizational Culture, Education, And Training On Employee Performance With Motivation As Variable Intervention. *Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal*, 6(3), 2169- 2176
- Chiesa, G., Avignone, A., & Carluccio, T. (2022). A Low-Cost Monitoring Platform and Visual Interface to Analyse Thermal Comfort in Smart Building Applications Using a Citizen-Scientist Strategy. *Energies*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/en15020564>
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Dalimunthe Syairah Fahmy. (2016). *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*. Fakultas Bahasa Dan Seni Universitas Negeri Medan.
- Darmawan, D., Anitha Tinambunan, P., Choliq, A., Sriharyati, S., Hamid, H., Estiana, R., Zulkifli, Mohammad, S., Ramli, A., Sondeng, S., Sigit Mareta, Marjani, Hafriada, E., & Utami, R. T. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Era Digital* (Efitra & Andra Juansa, Eds.; 1st ed., Vol. 1). PT. Sonpedia Publishing Indonesia. www.sonpedia.com
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2017). Realistic Conflict Theory. *Annual Review of Psychology*, 68(1), 181-202.
- Dori, E., & Mulya, I. I. (2023). *Peranan Manajemen Konflik Dalam Pengembangan Budaya Organisasi*.
- Faisal Somantri, M. D., Nafsiah, N. H., & Al-Fauzi, C. M. R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Bjb Syariah Kcp Ciawi Tasikmalaya. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 5(1), 59-79. <https://doi.org/10.37058/jes.v5i1.1493>
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Pearson Education.
- Hasanah, U. (2020). Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kualitas Kerja pada Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Kependidikan Islam*, 10(1), 4.

- Husaini, U. (2014). *Manajemen: Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*. Bumi Aksara.
- Jahroni, J. & D. Darmawan. (2022). Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Terapan Ilmu Manajemen dan Bisnis (JTIMB)*, 5(2), 95-106.
- Indras Astuti. (2021). Manajemen Konflik Dalam Pengembangan Budaya Organisasi Kemahasiswaan (Studi Kasus Pada KSR-PMI Unit IAIN Ponorogo). *SKRIPSI Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing Dr. Muhammad Thoyib, M. Pd.*
- Kabanoff, B., & O'Brien, M. (2018). Organizational culture, conflict, and conflict resolution. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 176-189.
- Mardianto, A., Koentjoro, & Purnamaningsih, H. E. (2000). Penggunaan manajemen konflik ditinjau dari status keikutsertaan dalam mengikuti kegiatan pecinta alam di universitas gadjah mada yogyakarta. *Jurnal Psikologi*, 4(2), 111-119.
- Muliati, I. (2016). Manajemen Konflik Dalam Menurut Pendidikan Menurut Perspektif Islam. *Tingkap: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Sosial Budaya & Ekonomi*, 12(1).
- Oetzel, J., & Ting-Toomey, S. (2017). *The Oxford Handbook of Multicultural Identity*. Oxford University Press.
- Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, Í. A., Espinoza-Marchant, C. J., & Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Leadership and organisational culture as influencing factors in the quality of higher education: conceptual analysis. In *Formacion Universitaria* (Vol. 13, Issue 5, pp. 3-14). <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Pratama, A. S., Satya Pratama, A., Sari, S. M., Hj, M. F., Badwi, M., & Anshori, I. (2023). Pengaruh Artificial Intelligence, Big Data Dan Otomatisasi Terhadap Kinerja SDM Di Era Digital. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*, 2(4), 108-123. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i4.2739>
- Pujiyanti, N., & Pramono, S. E. (2023). *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Konteks Budaya Organisasi di Perguruan Tinggi yang Berglobalisasi*. <http://pps.unnes.ac.id/pps2/prodi/prosiding-pascasarjana-unnes>
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.122>
- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737-749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- Sandora dan Gede Adiputra, E. I. (2021). Pengaruh Konflik Dan Stres Terhadap Kinerja. In *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan: Vol. III* (Issue 2).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons, Inc.
- Sirait, E. R. (2016). Implementasi Teknologi BIG DATA Di Lembaga Pemerintahan Indonesia. *Jurnal Penelitian Pos dan Informatika, JPPI Vol 6 No 2* (2016) 113 - 136
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tamimi, M., Budi Eko Soetjipto, Sopiah, S., & Kurniawan, D. T. (2022). Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Husnayain Business Review*, 2(2), 11-21. <https://doi.org/10.54099/hbr.v2i2.100>
- Taurisa, C. M. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 19(2), 173.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265-274.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2016). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons.
- Tri Antika, & Tri Sinarti. (2019). Pengaruh Konflik dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Selatan. *JIBM*, 2(1).
- Veerankutty, K., & Rehna, V. (2020). Role of Organizational Culture in Resolving Organizational Conflict and its Impact on Employees Performance-A Critical Overview. *International Journal of Innovations in Management, Engineering and Science (IJIMES)*, 6(3), 1-8.
- Wahyudi, A. H. (2006). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Alfabeta.