

## Analisis Konflik Antar Individu Di Perusahaan H&M

Rifqy Maulana Romdon  
Jurusan Manajemen STIE STEMBI  
Email: rifqymaulana335@gmail.com

### Abstrak

**Tujuan** Dalam penelitian ini penulis menganalisa faktor penyebab terjadinya konflik antar individu di perusahaan tersebut, bertujuan untuk mencari tau seberapa besar tingkat konflik antar individu itu terjadi di perusahaan tersebut.

**Desain/Metode** Penelitian terhadap H&M ini menggunakan metode kuantitatif, dengan unit analisis nya karyawan H&M yang sedang bekerja pada waktu tertentu. Oleh karena itu, pengambilan sample pada penelitian kali ini menggunakan Teknik simple random sampling karena karyawan yang di temui tidak bisa menyeluruh yang artinya hanya sebagian karyawan tanpa kriteria tertentu. Data di dapat dari proses kuesioner dengan menggunakan skala likert yang terdiri dari tiga kategori jawaban dan menggunakan teknis data deskriptif.

**Temuan** Banyak sekali factor penyebab konflik antar individu yang ditemukan

**Implikasi** implikasi ini memberikan bahwa dengan adanya konflik antar individu jika konflik ini bisa di kendalikan sebaik mungkin, maka bisa Sangat menguntungkan bagi perusahaan, tetapi jika di biarkan akan berdampak buruk bagi karyawan ataupun perusahaan

**Originalitas** Dalam penelitian ini penulis melakukan analisis terhadap timbulnya konflik yang terjadi di perusahaan H&M melalui metode pembagian kuisisioner yang di isi langsung oleh karyawan dari perusahaan itu sendiri

**Tipe Penelitian** Studi Empiris

Kata Kunci : penyebab konflik antar individu

### I. PENDAHULUAN

H&M merupakan salah satu perusahaan yg menjual kebutuhan fashion dengan merek sendiri, toko ini cukup terkenal karena kualitas produknya, karena ketenaran nya lah toko ini mempunyai banyak karyawan untuk melayani para konsumen yang datang. Ketenaran perusahaan ini tidak selalu berdampak baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan

Perusahaan H&M mempunyai jumlah karyawan sebanyak enam puluh empat orang dengan usia mulai dari sembilan belas tahun sampai dua puluh lima tahun, dari perbedaan usia itu seringkali merugikan bagi karyawan yang lebih muda dan suka di remehkan, selain itu juga, jam kerja yang berbeda beda bisa menimbulkan rasa tidak adil bagi karyawan,

Di perusahaan tersebut banyak sekali fenomena yang terjadi seperti karyawan yang baru masuk dan keluar silih berganti, banyak nya keluhan dari karyawan, banyak juga karyawan yang merasa dirinya mudah tersinggung di kritik dan ada yang kurang puas bekerja di sana, apakah faktor penyebab nya konflik yang terjadi di perusahaan tersebut ?

Tentu saja fenomena banyak karyawan yang baru masuk dan keluar silih berganti mengakibatkan karyawan harus beradaptasi terus menerus selama fenomena ini terjadi, dan ini bisa menjadi suatu masalah jika di biarkan ini. Ketika masalah terjadi, seorang manager harus mampu mengatasinya supaya tidak berdampak terhadap aktivitas perusahaan.

Dari banyak nya keluhan dari karyawan tentu saja ada sebab nya, penyebab dari keluhan karyawan bisa dari berbagai macam faktor. Dengan adanya keluhan ini sangat bisa menjadi faktor turunya produktivitas perusahaan, penulis merasakan di perusahaan tersebut banyak sekali terjadi konflik antar karyawan dengan atasan maupun dengan karyawan lain nya, tentu sudahlah wajar jika dalam suatu perusahaan adanya konflik. Tetapi jika di biarkan, masalah ini akan berdampak negative bagi karyawan maupun perusahaan.

Banyak nya karyawan yang mengalami masalah pribadi diluar pekerjaannya, seringkali mereka membawa masalah pribadinya ke dalam pekerjaannya. Tentu itu merupakan salah satu penyebab konflik yang sering terjadi di perusahaan perusahaan yang mempunyai banyak karyawan. Dari situ jiwa profesional dari karyawan masih kurang.

Dari banyak nya fenomena dan kondisi terjadi tetap saja perusahaan ini masih bisa eksis sampai sekarang, yang artinya fenomena yang terjadi itu hanya di rasakan oleh karyawan dan tidak menyebar luas ke public, yang dimana jika hal itu terjadi citra perusahaan akan tercoreng. Dan bisa berdampak bagi penjualan perusahaan tersebut.

Dengan berbagai macam nya fenomena yang terjadi di perusahaan tersebut, maka hal ini lah yang membuat penulis merasa ada sebuah hal yang tidak di ketahui yaitu mengapa konflik di sana terjadi ?, apa penyebabnya ?, dan kenapa faktor penyebab konflik itu bisa ada ?. oleh karena itu dalam penelitian ini penulis bertujuan menganalisa faktor penyebab terjadinya konflik antar individu di perusahaan tersebut, untuk mencari tau seberapa besar tingkat konflik antar individu itu terjadi di perusahaan tersebut.

## II. KAJIAN TEORI

### Definisi Konflik

Menurut Luthans, F. (dalam wahyudi, 2017) mengartikan konflik merupakan ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota organisasi, sebagaimana dikemukakan berikut, "*Conflict has been defined as the condition of objective incompatibility between values or goal, as the behavior of deliberately interfering with mother's goal achievement, and emotionally in term of hostility*". Lebih lanjut dikemukakan oleh Luthans perilaku konflik dimaksud adalah perbedaan kepentingan/ minat, perilaku kerja, perbedaan sifat individu, dan perbedaan tanggung jawab dalam aktivitas organisasi. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Walton, R. E. yang menyatakan bahwa konflik organisasi adalah perbedaan ide atau inisiatif antara bawahan dengan bawahan, manajer dengan manajer dalam mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan (coordinated activities). Perbedaan inisiatif dan pemikiran sebagai upaya identifikasi masalah-masalah yang menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Menurut DuBrin, A.J. . (dalam wahyudi, 2017) mengartikan konflik mengacu pada pertentangan antar individu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan sebagaimana dikemukakan sebagai berikut: "Conflict in the context used, refers to the opposition of persons or forces that gives rise to some tension. It occurs when two or more parties (individuals, groups, organization) perceive mutually exclusive goals, or events". Hal senada dikemukakan juga oleh Hardjana bahwa konflik adalah perselisihan, pertentangan antara dua orang/ dua kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu. Kedua pendapat terakhir menganggap bahwa pertentangan antar individu dan kelompok sebagai perilaku yang mengganggu pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian konflik diartikan sebagai peristiwa yang dapat merugikan organisasi.

### Jenis-Jenis Konflik

Handoko, T. H. (dalam wahyudi, 2017) membedakan konflik menjadi 5 jenis, yaitu; (1) konflik dalam diri individu, (2) konflik antar individu dalam organisasi, (3) konflik antara individu dengan kelompok, (4) konflik antar kelompok, dan (5) konflik antar organisasi. Dengan ungkapan yang berbeda, Campbell, Corbally, dan Nystrand mengelompokkan konflik atas: "intrapersonal conflict, in terpersonal conflict, individual-institutional conflict, intraorganizational conflict, and schoolcommunity conflict". Pada dasarnya konflik organisasi (intraorganizational conflict) terdiri dari: konflik pada diri seseorang, konflik antar pribadi, konflik antar kelompok, dan konflik antara diri pribadi dengan kelompok.

Menurut Walton (dalam wahyudi, 2017) jenis konflik sebagai berikut: (1) *conflict between members of a family*, (2) *conflict confined to two individuals in an organization*, (3) *conflict between organizational units*, and (4) *conflict between institutions/ organizations*. Berikut penjelasannya: [1] Konflik dalam diri individu adalah setiap individu mempunyai keinginan, cita-cita dan harapan, namun tidak semua keinginan dan Cita-cita dapat dipenuhi sehingga menimbulkan kesenjangan antara harapan dengan kenyataan. Kepentingan individu seringkali berbeda dengan tujuan organisasi, karena itu agar kinerja organisasi tidak terganggu maka setiap anggota harus berusaha menyesuaikan diri dengan tujuan dan kebutuhan organisasi. [2] Konflik antar individu dalam suatu organisasi, individu mempunyai perbedaan dalam hal kemampuan, kebutuhan, bakat, minat, kepribadian maupun latar belakang lingkungan. Perbedaan dapat menjadi sumber konflik apabila masing-masing mempertahankan kepentingan anggota ataupun kepentingan yang lebih sempit. Akan tetapi pertentangan dan perbedaan pendapat dapat menjadi kekuatan organisasi jika diarahkan dan dikelola secara baik. [3] Konflik antara individu dan kelompok yaitu berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka, individu diberi sanksi oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok. Konflik muncul dapat disebabkan oleh kegagalan individu dalam menjalankan fungsi yang ditetapkan kelompok. [4] Konflik antar kelompok dalam organisasi. Hal ini dapat terjadi karena persaingan dan pertentangan kepentingan antar kelompok. Kelompok berjuang untuk meningkatkan prestasi maksimal sehingga terjadi perebutan sumber-sumber organisasi. Kelompok

yang mendapat tekanan dari luar, hubungan anggota semakin padu (kohesif), rasa solidaritas antar anggota (in group feeling) semakin tinggi. Nilai-nilai dan tujuan kelompok lebih diutamakan namun kerjasama antar kelompok semakin berkurang.

#### **Penyebab Konflik**

Menurut Stephen P. Robbins penyebab (dalam terjemahan Indonesia, 1994) konflik konflik buruh manajemen ada berbagai macam hal. Seperti berikut ini :

- a. **Formalisasi yang Rendah** : Peraturan mengurangi konflik dengan mengurangi ked w-artian. Formalisasi yang tinggi membangun cara-cara yang distandarisasi bagi unit-unit untuk saling bergaul. Penetapan mengenai peran harus jelas sehingga para anggota unit tersebut mengetahui apa yang diharapkan dari yang lain. Sebaliknya, jika formalisasi itu rendah, potensi terjadinya pertikaian mengenai batas-batas kekuasaan akan meningkat. Departemen, misalnya, berpacu untuk merebut sumber dan dasar kekuasaan lainnya. Interaksi di antara unit, karena tidak diatur secara formal, dicirikan oleh negosiasi. Pada jenis suasana demikian, konflik di antara unit-unit kemungkinan akan berkembang. Konflik masih dapat berkembang biak pada struktur yang sangat diformalisasi; namun, mereka kemungkinan besar akan lebih diatur dan kurang bersifat subversif, Seperti halnya pada permainan hockey, peraturan tidak menghapuskan konflik. Sebaliknya, peraturan memungkinkan para penonton agar dapat mengantisipasi dengan lebih baik bilamana konflik tersebut muncul.
- b. **Ketergantungan pada Sumber Bersama yang Langka** : Potensi konflik dipertinggi jika dua unit atau lebih bergantung pada pool sumber yang langka seperti ruang gerak fisik, peralatan, dana operasi, alokasi anggaran modal atau jasa-jasa staf yang disentralisasi seperti pool untuk mengetik. Potensi tersebut meningkat lebih lanjut "ika anggota-anggota unit merasakan bahwa kebutuhan individualnya tidak dapat diperolehnya dari pool sumber daya yang tersedia ketika kebutuhan unit lain dipenuhi. Jika unit-unit merasakan situasi tersebut sebagai "zero-sum" apapun yang anda peroleh berasal dari saya anda dapat memperkirakan bahwa konflik antar unit, impian tentang hal-hal yang besar, memonopoli sumber daya, dan perilaku lainnya kemungkinan akan mengurangi keefektifan organisasi.
- c. **Perbedaan dalam Kriteria Evaluasi dan Sistem Imbalan** : Preferensi terhadap unit-unit produksi terhadap pekerjaan yang lama dan ekonomis dengan imbalan yang menyertainya, berlawanan dengan imbalan yang diberikan kepada unit-unit penjualan untuk penyampaian yang cepat kepada para pelanggan. Produksi diberi imbalan untuk pekerjaan yang lebih sedikit yang meminimalkan biaya, sedangkan penjualan diberi imbalan untuk kecepatan, yang seringkali memerlukan jumlah pekerjaan yang lebih banyak. Demikian juga, penjualan diberi penghargaan untuk penjualan sebanyak mungkin. Tetapi unit kredit biasanya diberi ganjaran jika dapat meminimalkan kerugian. Sasaran ini dicapai dengan mengurangi penjualan bagi pelanggan marginal. Banyak manajer penjualan selama berjam-jam setiap minggu mencoba meyakinkan eksekutif bagian kredit dalam perusahaannya bahwa apa yang diperkirakan departemen kredit sebagai seorang pelanggan yang secara finansial tidak perlu dilayani sebetulnya adalah yang "secara marginal dapat diterima". Konflik garis-staf juga dapat berasal dari kriteria evaluasi dan sistem imbalan yang berbeda-beda. Unit-unit staf menghargai perubahan karena ini adalah cara yang paling penting untuk membenarkan eksistensi mereka. Departemen sistem yang mengusulkan untuk tidak melakukan perubahan kemungkinan akan menjadi sasaran untuk dihapuskan. Namun unit-unit garis menghargai stabilitas. Bagi unit-unit garis, perubahan itu mempunyai akibat yang tidak diinginkan bagi kegiatan mereka. Perubahan itu bukan saja menyusahkan, tetapi juga merendahkan metode yang digunakan pada saat ini. Setiap perubahan yang diusulkan oleh unit staf secara tidak langsung menyatakan bah. wa metode yang berlaku sekarang tidak mencukupi, yang jelas mempunyai implikasi merendahkan. Untuk membuktikan konflik yang dapat diciptakan oleh unit staf, bekerjalah selama seminggu sebagai seorang auditor atau sebagai inspektur pengawasan kualitas di sebuah perusahaan manufaktur. Anda tidak akan mengembangkan hubung. an kooperatif yang banyak dengan personalia dalam unit-unit jika anda dievaluasi dan dihargai jika dapat menemukan kesalahan dalam pekerjaan mereka.
- d. **Pengambilan Keputusan Partisipatif** : Bukti menunjukkan bahwa pengambilan keputusan secara bersama, di mana mereka yang akan terkena oleh suatu keputusan diikutsertakan dalam badan yang mengambil keputusan, akan mendorong terjadinya konflik.<sup>13</sup> Proses partisipatif memberi kesempatan yang lebih besar untuk mengutarakan perselisihan yang ada dan untuk menimbulkan kesepakatan. Kemungkinan ini khususnya dapat terjadijika perbedaan nilai yang sebenarnya terdapat di antara para peserta. Penelitian menunjukkan bahwa interaksi yang tinggi yang terjadi dalam partisipasi dapat memperkeras perbedaan ketimbang memudahkan koordinasi dan kerja sama. Hasilnya adalah perbedaan opini yang lebih besar serta kesadaran yang lebih besar tentang konflik. Dalam banyak hal, intensitas konflik tersebut mungkin tidak lebih besar setelah partisipasi dibandingkan sebelumnya, tetapi hal itu cenderung untuk memindahkan konflik dari yang laten ke yang terbuka.

- e. Keanekaragaman Anggota : Makin heterogen anggota, makin kecil kemungkinan mereka bekerja dengan tenang dan bersama-sama. Telah ditemukan bahwa ketaksamaan para individu, seperti latar belakang, nilai-nilai, pendidikan, umur, dan pola-pola sosial akan lebih mengurangi kemungkinan hubungan antar pribadi antara wakil-wakil unit dan pada gilirannya akan mengurangi jumlah kerja sama antara masing-masing unit. Konsisten dengan gagasan ini, kita dapat memperkirakan bahwa masa kerja sebuah kelompok akan berhubungan secara terbalik dengan konflik. Artinya, makin lama para anggota menjalin kerja sama, maka makin besar pula kemungkinannya bahwa mereka akan bergaul dengan baik pula. Penelitian memastikan hipotesis tersebut. Misalnya, di sebuah sekolah, ditemukan bahwa konflik paling tinggi di antara para dosen yang masih muda dan yang masa kerjanya paling pendek, dan terendah di antara anggota yang lebih tua. Kita dapat memperkirakan, oleh karenanya, bahwa unit-unit yang baru saja didirikan dengan personalia yang seluruhnya baru atau unit-unit yang mengalami tingkat keluar masuk yang tinggi di antara para anggotanya akan lebih mudah mendapatkan konflik.
- f. Ketaksesuaian Status : Konflik terstimulasi jika terjadi ketaksesuaian dalam penilaian status atau karena adanya perubahan dalam hierarki status. Misalnya, peningkatan konflik ditemukan jika tingkat di mana status pribadi, atau bagaimana orang melihat pribadinya sendiri, dan tingkat dari perwakilan dari departemen berbeda dalam urutan tingkatan dimensi status. Dimensi tersebut termasuk panjangnya masa kerja, umur, pendidikan, dan upah. Demikian Juga, dalam sebuah organisasi di mana telah disepakati secara umum bahwa penelitian mempunyai prestise yang tinggi dibandingkan engineering, maka pola-pola prakarsa dan pengaruh diterima selama ia mengikuti urutan status. Namun, jika urutan ini dilepas, seperti misalnya pada waktu para insinyur yang berstatus rendah diperlukan untuk mengatur para peneliti yang berstatus lebih tinggi dalam implementasi dari tes, konflik akan terjadi.<sup>16</sup>Bukti lebih lanjut yang mengatakan bahwa tidak adanya konsistensi dalam status akan mengakibatkan konflik <sup>d</sup>1temukan ?pada kajian klasik William Whyte tentang industri rumah makan.<sup>1</sup> Konflik ditemukan jika para pelayan yang berstatus rendah memberi "perintah" kepada koki yang berstatus tinggi. Karena adanya ketaksesuaian antara prakarsa dan status, maka para koki dipersepsikan berada pada tingkat prestise yang lebih rendah
- g. Ketakpuasan Peran : Yang dekat dengan ketaksesuaian status adalah ketakpuasan peran. Ketakpuasan peran dapat berasal dari sejumlah sumber, salah satu di antaranya adalah ketakpuasan status. Jika seseorang merasa bahwa ia berhak mendapatkan promosi untuk mencerminkan rekor keberhasilannya, maka ia menderita ketakpuasan peran maupun ketaksesuaian status Yang dipersepsikan. Namun pada bagian ini, kami ingin menekankan bahwa cara orang mempersepsikan dirinya sendiri dalam posisi masing-masing dapat cukup mempengaruhi prestasi mereka dan dengan demikian potensi bagi timbulnya konflik antara mereka dengan teman sejawatnya dalam unit mereka dan unit-unit yang berdampingan. Jika orang menerima sebuah peran, maka ia membawa serta sejumlah harapan dan aspirasi. Jika harapan-harapan tersebut tidak dipenuhi, misalnya, jika pekerjaan mereka tampaknya tidak menantang atau jika imbalan yang mereka terima dianggap tidak mencukupi, maka individu tersebut dapat memperlihatkan frustrasi mereka dalam sejumlah tindakan. Ada yang akan mengundurkan diri. Beberapa akan mengurangi usaha yang mereka berikan pada pekerjaan mereka. Yang lainnya lagi memilih untuk melawan. Kelompok terakhir ini dapat menjadi penstimulasi konflik berkepanjangan mencari-cari masalah, menyebarkan desas-desus, memutarbalikkan dan mengubah fakta sehingga terjadi kekacauan, serta tindakan yang kurang lebih sama. Orang-orang demikian, dan semua organisasi yang besar paling tidak mempunyai satu kelompok seperti itu, tampaknya merasa senang jika dapat mengacaukan sistem yang ada. Sejauh mana mereka memperoleh kawan dalam usaha mereka, sejauh itu mereka dapat menjadi sumber utama konflik.
- h. Distorsi Komunikasi : Salah satu sumber konflik yang sering dikemukakan adalah kesukaran dalam komunikasi. Kasus yang jelas adalah komunikasi vertikal. Jika diteruskan ke atas dan ke bawah di dalam hierarki itu, komunikasi itu peka terhadap kedwiarifan dan distorsi. Tetapi distorsi juga terjadi pada tingkat horisontal. Misalnya, seorang peneliti mengatakan bahwa makin sedikit berbagai unit itu mengetahui pekerjaan dari yang lainnya, makin sedikit pula kerja sama yang akan terjadi. Dan tidak adanya pengetahuan tersebut dapat menyebabkan permintaan interunit yang tidak masuk akal.<sup>18</sup> Pertikaian yang dilihat oleh penulis pada sebuah departemen sosial pada sebuah daerah dan pada lembaga-lembaga daerah lainnya pada suatu masyarakat di California selatan tampaknya disebabkan oleh ketidakpedulian dari setiap lembaga terhadap sifat dari tugas-tugas lembaga lainnya. Sebaliknya, terdapat koordinasi serta hubungan yang lancar bila pegawai dari daerah tersebut yang tidak bekerja untuk lembaga sosial mengetahui tanggung jawab dan kontribusi dari departemen sosial tersebut. Kesukaran semantik seringkali menjadi masalah dalam organisasi Kesukaran itu menghalangi komunikasi yang penting bagi usaha kerja sama di antara unit-unit. Kesukaran semantik dapat disebabkan oleh pendidikan, latar belakang dan proses sosialisasi yang dilalui para anggota unit yang berbeda-beda. Dilaporkan bahwa perbedaan pendidikan dari agen-agen pembelian dan para insinyur berperan pada terjadinya konflik di

antara mereka. Seperti halnya para dokter dan para administrator rumah sakit yang profesional, pendidikan akademis mereka dan orientasinya berbeda dengan cukup mencolok. Perbedaan dalam pendidikan menimbulkan istilah dan logat khusus (jargon) yang berlainan yang menghalangi gerakan ide yang efektif. Pragmatisme mengatakan bahwa kita perlu menyinggung soal sumber konflik komunikasi yaitu jika sebuah unit dengan sengaja menyembunyikan suatu sumber informasi terhadap unit lainnya. Seperti yang telah kami kemukakan pada bab-bab sebelumnya, informasi dapat membantu perolehan kekuasaan. Maka dapat dikatakan bahwa adalah realistik untuk menerima bahwa jika informasi yang penting dengan sengaja dirahasiakan, konflik dapat berkembang. Jika informasi yang tidak memadai, yang diputarbalikkan, atau yang dwi-arti merupakan sumber konflik, maka adanya pengetahuan yang menyeluruh dan sempurna dapat diharapkan menimbulkan sedikit atau tidak ada konflik. Yang menarik, tampaknya hal itu tidak berlaku. Kajian memperlihatkan bahwa konflik antar departemen akan meningkat jika departemen-departemen itu mempunyai pengetahuan yang cukup banyak mengenai aktivitas departemen lainnya. Mengapa demikian? Pengetahuan yang menyeluruh membuat kepentingan semua pihak menjadi terlihat dan memperlihatkan suatu atau semua ketaksamaan yang ada. Pengetahuan yang tidak sempurna, sebaliknya, menutupi kepentingan diri sendiri, menghilangkan ketaksamaan, dan membuat koordinasi menjadi lebih mudah. Kita dapat menyimpulkan bahwa komunikasi yang berbeda-beda dapat menjadi sumber konflik. Komunikasi yang tidak cukup atau yang tidak jelas dapat menstimulasi konflik. Demikian juga halnya informasi yang sempurna atau komplet.

Ada berbagai macam kondisi dimana konflik bisa terjadi, salah satunya menurut Luthans (dalam Mohamad Muspawi, 2014) sebagai berikut: [1] Antecedent Conditions or latent Conflict merupakan kondisi yang berpotensi untuk menyebabkan, atau mengawali sebuah episode konflik. Terkadang tindakan agresif dapat mengawali proses konflik. Antecedent conditions dapat tidak terlihat, tidak begitu jelas di permukaan. Perlu diingat bahwa kondisi-kondisi ini belum tentu mengawali proses suatu konflik. [2] Perceived Conflict, agar konflik dapat berlanjut, kedua belah pihak harus menyadari bahwa mereka dalam keadaan terancam dalam batas-batas tertentu. Tanpa rasa terancam ini, salah satu pihak dapat saja melakukan sesuatu yang berakibat negatif bagi pihak lain, namun tidak disadari sebagai ancaman. [3] Felt Conflict, persepsi berkaitan erat dengan perasaan. Karena itulah jika orang merasakan adanya perselisihan baik secara aktual maupun potensial, ketegangan, frustrasi, rasa marah, rasa takut, maupun kegusaran akan bertambah. Di sinilah mulai diragukannya kepercayaan terhadap pihak lain, sehingga segala sesuatu dianggap sebagai ancaman, dan orang mulai berpikir bagaimana untuk mengatasi situasi dan ancaman tersebut. [4] Manifest Conflict, persepsi dan perasaan menyebabkan orang untuk bereaksi terhadap situasi tersebut. Begitu banyak bentuk reaksi yang mungkin muncul pada tahap ini adalah berbagai argumentasi, tindakan agresif, atau bahkan munculnya niat baik yang menghasilkan penyelesaian masalah yang konstruktif. [5] Conflict Resolution or Suppression, conflict resolution atau hasil suatu konflik dapat muncul dalam berbagai cara. Kedua belah pihak mungkin mencapai persetujuan yang mengakhiri konflik tersebut. Mereka bahkan mungkin mulai mengambil langkah-langkah untuk mencegah terulangnya konflik di masa yang akan datang. Tetapi terkadang terjadi pengacuan (suppression) dari konflik itu sendiri. Hal ini terjadi jika kedua belah pihak menghindari terjadinya reaksi yang keras, atau mencoba mengacuhkan begitu saja ketika terjadi perselisihan. Konflik juga dapat dikatakan selesai jika satu pihak berhasil mengalahkan pihak yang lain. [6] Conflict Alternatif, ketika konflik terselesaikan, tetap ada perasaan yang tertinggal. Terkadang perasaan lega dan harmoni yang terjadi, seperti ketika kebijaksanaan baru yang dihasilkan dapat menjernihkan persoalan di antara kedua belah pihak dan dapat meminimalkan konflik-konflik yang mungkin terjadi di masa yang akan datang. Tetapi jika yang tertinggal adalah perasaan tidak enak dan ketidakpuasan, hal ini dapat menjadi kondisi yang potensial untuk episode konflik yang selanjutnya. Pertanyaan kunci adalah apakah pihak-pihak yang terlibat lebih dapat bekerjasama, atau malah semakin jauh akibat terjadinya konflik.

### Metode Mengurangi Konflik

Penyelesaian konflik merupakan yang dilakukan pimpinan organisasi dalam menghadapi pihak pihak yang sedang konflik, menurut Winardi (dalam Wahyudi, 2017) metode penyelesaian konflik yang paling banyak digunakan adalah dominasi, kompromis dan pemecahan masalah secara integrative.

Beberapa penelitian menunjukkan hasil adanya perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam penanganan konflik. Menurut Phutallaz dan Sheppard (dalam Adi Mardianto, Koentjoro, Esti H.P. 2000) perbedaan-perbedaan tersebut tercermin dalam perilaku konflik anak. Anak perempuan cenderung untuk mempertahankan interaksi yang harmonis, sedangkan anak laki-laki tampak lebih menaruh perhatian terhadap kekuasaan dan status selama berinteraksi dengan anak yang lain. Bila konflik terjadi di antara laki-laki, mereka cenderung menggunakan ancaman dan kekerasan, sedangkan anak perempuan cenderung menggunakan strategi yang melunakkan konflik.

**III. METODE PENELITIAN**

Penelitian terhadap H&M ini menggunakan metode kuantitatif, dengan unit analisis nya karyawan H&M yang sedang bekerja pada waktu tertentu. Oleh karena itu, pengambilan sample pada penelitian kali ini menggunakan Teknik simple random sampling karena karyawan yang di temui tidak bisa menyeluruh yang artinya hanya sebagian karyawan tanpa kriteria tertentu, yang dimana sample nya sebanyak lima belas orang. Data di dapat dari proses kuesioner dengan menggunakan skala likert yang terdiri dari tiga kategori jawaban dan menggunakan Teknik analisis data deskriptif asosiatif dengan menggunakan regresi linear sederhana.

Untuk memaksimalkan hasil data yang akan di dapat, penulis juga mengajukan beberapa pertanyaan menggunakan via social media yang di tujukan kepada responden yang telah mengisi kuisisioner, hal ini di lakukan supaya penulis bisa merasakan konflik yang dirasakan oleh tiap responden serta memahami konflik yang terjadi.

Adapun proses pengisian kuesioner yang di isi berdasarkan indikator pada table berikut :

Table 3.1  
Indikator kuisisioner

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR
Penyebab konflik	1) Formalisasi yang rendah	1. Banyak nya peraturan tidak tertulis 2. Jobdesc tidak jelas
	2) Ketergantungan pada sumber bersama yang langka	1. Kurangnya fasilitas peralatan 2. Perebutan bantuan
	3) Perbedaan dalam kriteria evaluasi dan system imbalan	1. Perbedaan bonus setiap departemen 2. Karyawan pasrah terhadap perbedaan bonus, tetapi perbedaan bonus ini malah menyusahkan karyawan
	4) Pengambilan keputusan yang partisipatif	1. Banyaknya nya perbedaan pendapat dari setiap karyawan yang menyinggung karyawan lainnya 2. Pendapat rekan yang tidak sesuai harapan saya
	5) Keanekeragaman anggota	1. Perbedaan umur mengakibatkan kurangnya kerja sama 2. Perbedaan latar belakang Pendidikan
	6) Ketidaksesuaian status	1. Banyak karyawan lama yang tidak mendapatkan mendapatkan posisi tinggi di departemennya 2. Latar belakang Pendidikan kepala department rendah
	7) Ketidakpuasan peran	1. Tingkat kebosanan karyawan terhadap jobdesc nya mengakibatkan karyawan melakukan tindakan negative 2. Mengacau pada saat bekerja
	8) Distorsi komunikasi	1. informasi sulit di dapat 2. informasi yang tidak jelas mengakibatkan tedrjadinya kedwi-artian terhadap informasi

*Stephen P. Robbins. Alih Bahasa Oleh Jusuf Udaya*

**IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Deskripsi Penelitian**

Unit analisis dari penelitian ini yaitu karyawan dari toko H&M itu sendiri yang diambil karyawan 15 orang sebagai sample. Responden dari penelitian ini yaitu karyawan yang sering mengalami konflik antar karyawan pada saat bekerja.

**Pengujian Validitas Data**

Proses uji validitas ini yaitu mengkorelasikan nilai dari setiap pernyataan yang di berikan untuk setiap variable dengan hasil nilai total pernyataan setiap variable nya. Kemudian hasil dari korelasi tersebut yang berbentuk “r hitung” dibandingkan dengan table korelasi yang berbentuk “r table”, jika kondisi “r hitung” lebih besar dari “r table” maka pernyataan yang di tujukan itu valid.

*Tabel 4.1  
Validasi data*

no	symbol	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	X1	0.702	0.514	Valid
2	X2	0.866	0.514	Valid
3	X3	0.858	0.514	Valid
4	X4	0.866	0.514	Valid
5	X5	0.691	0.514	Valid
6	X6	0.649	0.514	Valid
7	X7	0.854	0.514	Valid
8	X8	0.789	0.514	Valid
9	X9	0.666	0.514	Valid
10	X10	0.950	0.514	Valid
11	X11	0.900	0.514	Valid
12	X12	0.781	0.514	Valid
13	X13	0.747	0.514	Valid
14	X14	0.859	0.514	Valid
15	X15	0.950	0.514	Valid
16	X16	0.755	0.514	Valid

Sumber : Data Olahan 2019

Berdasarkan hasil pengujian validitas yang di tunjukan table 4.1 bahwa untuk mengukur validitas konflik dengan bantuan 16 pernyataan, maka hasil uji memenuhi kriteria yang di simbolkan dengan “r hitung” lebih besar dari pada “r table”. Dengan hasil tersebut bahwa semua butir pernyataan dapat di nyatakan valid dan benar bisa di gunakan sebagai indicator dari pengujian manajemen konflik.

**Pengujian Reabilitas Data**

Setelah diketahui bahwa pernyataan yang di buat dalam bentuk kuesioner memiliki validitas, maka selanjutnya akan di lakukan uji reabilitas terhadap pernyataan yang memiliki validitas supaya dapat mengetahui apakah alat yang kita gunakan untuk mengumpulkan data menunjukan tingkat ketepatan, keakuratan, kestabilan ataupun konsistensi.

Pada penelitian kali ini uji reabilitas yang di lakukan menggunakan metode belah dua ( split half method) yaitu membagi item-item yang sudah valid menjadi dua kelompok, kelompok pertama yaitu pernyataan nomor ganjil sedangkan kelompok kedua berisi pernyataan nomor genap, instrument yang reliabel yaitu instrument yang jika di gunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Pengujian reliabilitas kali ini menggunakan software SPSS23 dan excel 2013.

*Table 4.2  
Hasil Pengujian Reliabilitas*

Variabel	Reabilitas	r Table	Keterangan
X	0.976	0.514	Reliabel

Sumber: Data Olahan 2019

Berdasarkan hasil dari pengujian reliabilitas , variabel yang di teliti mempunyai reliabilitas yang baik karena memiliki “r Hitung” yang lebih besar dari “r Tabel” seperti yang terlihat pada table 4.2 . dengan demikian, setiap pernyataan yang ada pada kuisisioner tersebut dapat di teliti lebih lanjut.

**Penentuan kategori tingkat konflik antar individu**

- Jumlah responden : 15 orang
- Skor maksimal : 3 x 15 =45

Skor minimal : 1 x 15 = 15  
 Rentan skor : 15 s/d 45  
 Klasifikasi tingkat konflik:

Table 4.3  
 Klasifikasi tingkat konflik antar individu

RENTAN SKOR	KATEGORI
15 – 25	Rendah
25.1 – 35	Tinggi
35.1 – 45	Sangat Tinggi

### Kondisi Konflik Karyawan H&M

Hasil dari proses penyebaran kuesioner ini mengenai Analisa penyebab konflik antar karyawan H&M di sajikan dalam tabel 4.3

Tabel 4.4  
 Kondisi Konflik

No	Dimensi	SS	KS	TS	Skor	Kategori
		3	2	1		
1	Saya sering berselisih dengan rekan saya di karenakan peraturan yang tidak tertulis	3	7	5	28	Tinggi
2	Saya selalu berkonflik dengan rekan saya ketika rekan saya ikut campur dalam pekerjaan saya yang menyebabkan kerjaan saya tidak jelas	3	10	2	31	Tinggi
3	Saya selalu berkonflik dengan rekan saya untuk berebut fasilitas yang sedang saya butuhkan	3	9	3	30	Tinggi
4	Saya (a) selalu berselisih dengan rekan saya (b) untuk memperebutkan bantuan rekan (c)	3	10	2	31	Tinggi
5	Saya selalu berdebat dengan rekan saya ketika saya mau bertukar posisi pekerjaan nya, missal dari departemen a ke departemen b.	4	7	4	30	Tinggi
6	Saya selalu berkonflik dengan rekan saya karena saya iri dengan perbedaan antara pekerjaan saya yang cenderung lebih berat dengan pekerjaan rekan saya yang cenderung ringan	4	7	4	29	Tinggi
7	Saya selalu berdebat dengan rekan saya, jika usulan rekan saya menyinggung atau menjatuhkan saya	2	9	4	29	Tinggi
8	Saya selalu berkonflik dengan rekan saya untuk mempertahankan pendapat saya	0	11	4	26	Tinggi
9	Ketika bekerja saya tidak mau bekerja sama dengan karyawan yang umurnya lebih tua dari saya karena suatu hal	0	10	5	25	Rendah
10	Saya selalu berselisih dengan rekan saya yang pendidikan nya lebih tinggi dari karena tingkat percaya dirinya terhadap unkapannya terlalu tinggi dan belum tentu benar	2	11	2	30	Tinggi
11	Saya selalu berselisih dengan kepala departemen yang lebih muda dari pada saya	2	10	3	29	Tinggi
12	Saya selalu berkonflik dengan kepala departemen yang tingkat pendidikan nya lebih rendah dari pada saya	2	8	5	27	Tinggi
13	Ketika saya bosan saya cenderung saya sering berselisih dengan rekan lain karena saya mengganggu rekan lain yang sedang bekerja dengan cara mengajak mengobrol	4	6	5	29	Tinggi
14	Saya selau berdebat dengan rekan saya karena dia selalu menggosipkan kinerja saya	3	9	3	30	Tinggi
15	Saya selalu berselisih jika teman saya tidak menyampaikan informasi dengan baik terhadap saya	2	11	2	30	Tinggi
16	Saya selalu berkonflik dengan rekan saya di karenakan pemahaman informasi rekan saya tidak sesuai dengan pemahaman saya	2	9	4	28	Tinggi



	Jumlah	462	
	Rata-rata	28.875	Tinggi

Hasil olahan data yang di tunjukan oleh table 4.3 di tujukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari dimensi ini terhadap terjadinya konflik antar individu.

Pada dimensi “formalisasi yang rendah” dengan indicator “Banyaknya peraturan tidak tertulis” ini di kategorikan punya pengaruh cukup tinggi terhadap terjadinya konflik antar individu jika di lihat dari hasil pengolahan data, yang dimana total skor dari jawaban semua responden adalah sebesar 28. Sedangkan indikator “Jobdesc tidak jelas” yang di kategorikan juga mempunyai pengaruh yang cukup tinggi terhadap terjadinya konflik antar individu. Karena hasil pengolahan data menunjukkan bahwa skor pada indicator inii sebesar 31.

Pada dimensi “Ketergantungan pada sumber bersama yang langka” dengan Indicator “Kurang nya fasilitas peralatan”, berdaasarkan hasil olahan data menunjukkan bahwa indicator ini mendapatkan skor sebesar 30, yang artinya indkator ini punya pengaruh yang cukup tinggi terhadap terjadinya konflik antar individu di perusahaan tersebut. Sedangkan indicator “Perebutan bantuan” ini juga mempunyai pengaruh yang sama, dimana termasuk mempunyai pengaruh tinggi terhadap terjadinya konflik antar individu di perusahaan tersebut dengan skor yang di dapat dari pengolahan data sebesar 31.

Pada dimensi “Perbedaan dalam kriteria evaluasi dan system imbalan” dengan indicator “Perbedaan bonus setiap departemen” ini, hasil pengolahan yang ditunjukkan yaitu jawaban setiap responden mempunyai skor sebesar 30, yang dimana pada indikator ini dinyatakan mempunyai pengaruh yang cukup tinggi terhadap terjadinya konflik antar individu di perusahaan H&M. Sedangkan Indicator “Karyawan pasrah dengan perbedaan bonus tetapi perbedaan bonus menyusahkan karyawan” mempunyai skor sebesar 29 yang dimana skor tersebut dinyatakan mempunyai pengaruh yang cukup tinggi terhadap terjadinya suatu konflik antar individu di perusahaan tersebut.

Pada dimensi “Pengambilan keputusan yang partisipatif” dengan indicator “Banyaknya perbedaan pendapat dari setiap karyawan yang menyinggung karyawan lainnya”, berdasarkan hasil pengolahan menunjukkan bahwa indicator ini di kategorikan cukup tinggi sebagai penyebab terjadinya konflik dengan skor sebesar 29. Sedangkan pada indicator “Pendapat rekan yang tidak sesuai harapan saya” masih dengan kategori yang sama yaitu cukup tinggi sebagai penyebab konflik antar individu jika dilihat dari data hasil olahan menunjukkan bahwa skor yang di dapat pada indicator ini yaitu sebesar 26.

Pada dimensi “Keankeragaman anggota” dengan indikator “Perbedaan umur mengakibatkan kurangnya kerja sama” berdasrkan hasil olahan menunjukkan bahwa skor pada indicator ini sebesar 25, yang dimana hasil ini menunjukkan bahwa indicator ini mempunyai pengaruh yang rendah atau tidak begitu besar terhadap terjadinya konflik antar individu. Sedangkan indicator “Perbedaan latar belakang Pendidikan” ini dikategorikan cukup tinggi sebagai pengaruh terjadinya konflik antar individu, jika dilihat dari data hasil pengolahan yang menunjukkan bahwa skor pada indicator ini sebesar 30.

Pada dimensi “Ketidaksesuaian status” dengan indicator “Banyak karyawan lama yang tidak mendapatkan mendapatkan posisi tinggi di departemennya” mempunyai skor sebesar 29 jika dilihat dari data hasil pengolahan, dan dari skor tersebut dapat di simpulkan jika indicator ini mempunyai pengaruh yang cukup tinggi terhadap terjadinya konflik antar individu. Sedangkan indikator “Latar belakang Pendidikan kepala departement rendah”, pada dimensi ini setiap responden menjawab item pernyataan yang ada dengan skor 27, dari skor tersebut hampir mendekati kategori Sangat tinggi tetapi kenyataanya pada indikator ini masih di kategorikan cukup tinggi, yang artinya indikator ini mempunyai pengaruh cukup tinggi terhadap terjadinya konflik antar individu.

Pada dimensi “Ketidakpuasan peran” dengan indicator “Tingkat kebosanan karyawan terhadap jobdesc nya mengakibatkan karyawan melakukan tindakan negative” mempunyai skor sebesar 29 berdasarkan hasil pengolahan data. Dan juga bias dikatakan mempunyai pengaruh yang cukup tinggi terhadap terjadinya konflik antar individu. Sedangkan Indicator “Mengacau pada saat bekerja”, pada indicator ini berdasarkan hasil pengolahan data menyatakan bahwa indicator tersebut mempunyai skor sebesar 30, dan pada indicator tersebut juga bias dikatakan berpengaruh cukup tinggi terhadap terjadinya sebuah konflik antar individu.

Pada dimensi “Distorsi komunikasi” dengan indicator “informasi sulit di dapat”, berdasarkan hasil pengolahan data menyatakan bahwa indicator ini mendapatkan skor sebesar 30, dengan kata lain indicator ini mempunyai pengaruh yang cukup tinggi terhadap terjadinya konflik antar individu. Dan yang terakhir Indicator “informasi yang tidak jelas mengakibatkan terjadinya kedwi-artian terhadap informasi”, pada indicator ini mempunyai hasil yang tidak berbeda jauh dengan indicator lainnya. Karena pada indikator ini

setiap responden menjawab item pernyataan dengan skor akhir 28 yang dikategorikan mempunyai pengaruh yang cukup tinggi terhadap terjadinya konflik

## V. PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada perusahaan h&m mengenai analisis penyebab konflik antar karyawan di perusahaan h&m, maka kesimpulannya penyebab konflik antar individu terjadi di karenakan beberapa factor diantaranya seperti formalisasi yang rendah, ketergantungan pada sumber bersama yang langka, perbedaan dalam kriteria evaluasi dan system imbalan, pengambilan keputusan partisipatif, keanekaragaman anggota, ketidaksesuaian status, ketidakpuasan peran, dan distorsi komunikasi.

Dari jawaban responden dapat diketahui bahwa tanggapan terhadap beberapa factor di atas secara keseluruhan rata-rata adalah 28.875 jika nilai ini dibandingkan dengan standar yang di terapkan maka jawaban tersebut masuk pada kategori tinggi, hasil ini menunjukkan bahwa secara umum penyebab konflik antar individu yang terjadi di sebabkan oleh beberapa factor di atas mempunyai tingkat rentan terjadinya konflik yang cukup tinggi.

### Saran

Penyebab terjadinya suatu konflik bisa berbagai macam hal, meski demikian tingkat penyebab terjadinya konflik di perusahaan H&M yang di kategorikan tinggi, hal ini bisa berdampak buruk jika tidak di kendalikan sebaik mungkin, namun jika konflik ini bisa di kendalikan sebaik mungkin, maka bisa Sangat menguntungkan bagi perusaha

### Daftar Pustaka

- Adi Mardianto, Koentjoro, Esti H.P. 2000. *Penggunaan Manajemen Konflik Ditinjau Dari Status Keikutsertaan Dalam Mengikuti Kegiatan Pecinta Alam Di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Jurnal Psikologi. No. 2, 111 – 119.*
- Mohamad Muspawi. 2014. *Manajemen Konflik ( Upaya Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi )Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora. Vol. 16, No. 2, 41-46*
- Stephen P. Robbins. Alih Bahasa Oleh Jusuf Udaya, Lic., Ec.1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain Dan Aplikasi, Jakarta: Arcan*
- Wahyudi. 2017. *Manajemen Konflik Dan Stress Dalam Organisasi. Bandung : Cv Alfabeta.*

## -KUESIONER- ANALISIS KONFLIK ANTAR INDIVIDU DI PERUSAHAAN H&M

Nama :  
Posisi :  
Keterangan -Ss (3) : Sangat setuju :  
-Ks (2) : Kurang setuju  
-Ts (1) : Tidak setuju

Berilah tanda ceklis (√) pada kolom yang di sediakan !

NO	PERNYATAAN	SS	KS	TS
1	Saya sering berselisih dengan rekan saya di karenakan peraturan yang tidak tertulis			
2	Saya selalu berkonflik dengan rekan saya ketika rekan saya ikut campur dalam pekerjaan saya yang menyebabkan kerjaan saya tidak jelas			
3	Saya selalu berkonflik dengan rekan saya untuk berebut fasilitas yang sedang saya butuhkan			
4	Saya (A) selalu berselisih dengan rekan saya (B) untuk memperebutkan bantuan rekan (C)			

5	Saya selalu berdebat dengan rekan saya ketika saya mau bertukar posisi pekerjaannya, misal dari departemen A ke departemen B.			
6	Saya selalu berkonflik dengan rekan saya karena saya iri dengan perbedaan antara pekerjaan saya yang cenderung lebih berat dengan pekerjaan rekan saya yang cenderung ringan			
7	Saya selalu berdebat dengan rekan saya, jika usulan rekan saya menyinggung atau menjatuhkan saya			
8	Saya selalu berkonflik dengan rekan saya untuk mempertahankan pendapat saya			
9	Ketika bekerja saya tidak mau bekerja sama dengan karyawan yang umurnya lebih tua dari saya karena suatu hal			
10	Saya selalu berselisih dengan rekan saya yang Pendidikan nya lebih tinggi dari karena tingkat percaya dirinya terhadap unkapannya terlalu tinggi dan belum tentu benar			
11	Saya selalu berselisih dengan kepala departemen yang lebih muda dari pada saya			
12	Saya selalu berkonflik dengan kepala departemen yang tingkat Pendidikan nya lebih rendah dari pada saya			
13	Ketika saya bosan saya cenderung saya sering berselisih dengan rekan lain karena saya mengganggu rekan lain yang sedang bekerja dengan cara mengajak mengobrol			
14	Saya selalu berdebat dengan rekan saya karena dia selalu menggosipkan kinerja saya			
15	Saya selalu berselisih jika teman saya tidak menyampaikan informasi dengan baik terhadap saya			
16	Saya selalu berkonflik dengan rekan saya di karenakan pemahaman informasi rekan saya tidak sesuai dengan pemahaman saya			