

## Hubungan antara Manajemen Konflik dan Kinerja Organisasi melalui Negosiasi pada Industri Manufaktur

Adi Neka Fatyandri<sup>1</sup>, Mualifah Nurhidayati<sup>2</sup>, Sheril Fitri Riana<sup>3</sup>, Lusiana<sup>4</sup>, Fenny<sup>5</sup>,  
Moderin<sup>6</sup>

<sup>1,2,3,4,5,6</sup>Universitas Internasional Batam

E-mail: [adi.neka@uib.edu](mailto:adi.neka@uib.edu)<sup>1</sup>, [2041175.mualifah@uib.edu](mailto:2041175.mualifah@uib.edu)<sup>2</sup>, [2041186.sheril@uib.edu](mailto:2041186.sheril@uib.edu)<sup>3</sup>,  
[2041199.lusiana@uib.edu](mailto:2041199.lusiana@uib.edu)<sup>4</sup>, [2041218.fenny@uib.edu](mailto:2041218.fenny@uib.edu)<sup>5</sup>, [2041226.moderin@uib.edu](mailto:2041226.moderin@uib.edu)<sup>6</sup>

### Article History:

Received: 06 Januari 2023

Revised: 21 Januari 2023

Accepted: 22 Januari 2023

### Keywords:

*Conflict Management, Negotiation, Joint Consultation, Collective Bargaining, Alternative, Resolution*

**Abstract:** *The purpose of this study is to determine the relationship between conflict management and organizational performance through negotiations in the manufacturing industry. The study reviews the relevant theoretical and empirical literature. Survey research techniques are adopted as research designs. The data used was sourced from primary sources as many as five manufacturing companies as samples in this study. The resulting data were analyzed using frequency tables and percentage analysis. The results showed that all conflict management strategies studied, namely negotiation, collective bargaining, joint consultation and alternative dispute resolution were found to have a significant positive relationship with organizational performance. The study concluded that conflict management has a significant positive relationship with organizational performance in selected brewery companies in Southeast Nigeria. The study recommends that managers should adopt conflict management strategies as they prove effective in managing conflicts within the organization.*

## PENDAHULUAN

Konflik tidak dapat dihindari di Perguruan Tinggi negeri karena tidak dapat dihindari dalam organisasi mana pun. Hal ini dapat terjadi antara mahasiswa versus staf akademik, staf akademik versus staf akademik, staf akademik versus staf non-akademik, dan administrator versus staf akademik karena orang-orang dalam organisasi mana pun bekerja berdasarkan hubungan interpersonal yang mengarah pada konflik interpersonal di dalam organisasi.

Sumber konflik di perguruan tinggi adalah kurangnya faktor kepribadian, kurangnya komunikasi, masalah struktural, dan sumber daya yang terbatas. Meyer menunjukkan bahwa konflik harus dikelola secara efektif jika tidak mempengaruhi tingkat dan frekuensi konflik di masa depan dan itu menciptakan dampak negatif pada produktivitas dan kinerja kerja.

Manajemen konflik adalah perilaku komunikasi yang dipekerjakan seseorang berdasarkan pada nya cenderung pameran sambil menghadapi konflik. Orang-orang menggunakan berbagai jenis strategi manajemen untuk menangani berbagai situasi konflik secara efektif. Strategi yang berbeda memiliki dampak berbeda pada kinerja karyawan dan organisasi. Mengintegrasikan strategi memiliki dampak positif pada kinerja, meningkatkan inovasi organisasi, kualitas,

membangun kekuatan kerja tim, meningkatkan kepuasan kerja dan menciptakan kerja sama di antara karyawan (Adilo, 2019).

Negosiasi terjadi pada setiap tahap penyelesaian konflik, yang mungkin berakhir dengan cara yang bersahabat atau dengan cara yang intens dan mahal seperti litigasi. Biaya negosiasi untuk konflik tidak hanya mencakup biaya langsung misalnya uang yang dibayarkan untuk pengacara tetapi juga biaya tidak langsung misalnya degenerasi hubungan kerja, sumber daya tambahan yang ditujukan untuk penyelesaian konflik yang mungkin tidak mencolok tetapi sangat mahal misalnya wabah penyakit epidemik, klien dan kontraktor memiliki pandangan yang berbeda tentang siapa yang harus menanggung kerugian.

Untuk mencapai konsensus, dua pihak harus meninjau ketentuan kontrak dan melakukan beberapa putaran negosiasi atau bahkan menyewa pengacara yang membutuhkan keterlibatan ekstra dari kedua belah pihak. Demikian pula, terjadinya konflik juga memperburuk kualitas kerjasama dan hubungan, yang berfungsi sebagai biaya tidak langsung seperti yang diprediksi biaya negosiasi konflik dapat mencapai 50% dari nilai kontrak. Mengurangi biaya tersebut adalah cara untuk meningkatkan daya saing organisasi proyek (Grunig 2022).

Lebih lanjut, Goodwin menunjukkan bahwa integrasi adalah satu-satunya strategi manajemen konflik yang mempertimbangkan kepentingan kedua belah pihak berfokus pada keuntungan bersama dan juga mengurangi stres masyarakat. Selain itu strategi ini menekankan pada kepedulian yang tinggi terhadap diri sendiri dan kepedulian yang tinggi terhadap orang lain ketika menyelesaikan konflik menyarankan bahwa strategi mengintegrasikan adalah terkait dengan manajemen konflik yang efektif, sedangkan strategi memaksa dan menghindari terkait dengan manajemen konflik yang tidak efektif.

Penggunaan strategi manajemen konflik yang lebih integratif memiliki komitmen yang lebih tinggi daripada strategi yang kurang integratif dalam tim menghasilkan pengambilan keputusan yang lebih berkualitas daripada strategi lainnya (Grütter and Keet 2020). Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui hubungan antara manajemen konflik dan kinerja organisasi melalui negosiasi pada industri manufaktur.

**Table 1. Perusahaan Manufaktur Indonesia**

No	Kode Saham	Nama Perusahaan
1.	CEKA	Wilmar Cahaya Indonesia Tbk, PT (d.h Cahaya Kalbar Tbk, PT)
2.	ICBP	Indofood CPB Sukses Makmur Tbk, PT
3.	INDF	Indofood Sukses Makmur Tbk, PT
4.	BUDI	Budi Starch & Sweetener Tbk, D.h Budi Acid Jaya Tbk
5.	MLBI	Multi Bintang Indonesia Tbk, PT
6.	ROTI	Nippon Indosari Corporindo Tbk, PT
7.	SKBM	Sekar Bumi Tbk, PT
8.	GGRM	Gudang Garam Tbk
9.	HMSP	Handjaya Mandala Sampoerna Tbk
10.	DVLA	Darya Varian Laboratori Tbk

Dapat diketahui pada tabel diatas, penulis mensurvey 10 perusahaan manufaktur di Indonesia yang masih berdiri hingga saat ini untuk dapat diketahui masalah konflik serta bentuk negosiasi yang terjalin dalam perusahaan tersebut.

**LANDASAN TEORI****Konflik**

Konflik adalah bagian integral dari kehidupan manusia apakah itu bisa menjadi kehidupan pribadi atau kehidupan organisasi atau kehidupan sosial atau kehidupan nasional. Konflik adalah proses di mana upaya sengaja dibuat oleh satu orang atau kelompok untuk memblokir pencapaian tujuan orang lain atau kelompok lain atau melanjutkan kepentingannya. Dalam pelaksanaannya untuk mengelola konflik secara efektif, orang-orang perlu mengembangkan pendekatan strategis. Manajemen konflik sangat penting untuk fungsi efektif organisasi mana pun dan untuk pribadi, budaya dan sosial.

**Manajemen Konflik**

Manajemen konflik yang efektif mendorong motivasi, meningkatkan moral dan mendorong pertumbuhan individu dan organisasi. Manajemen konflik yang tidak efektif, sebaliknya, menghasilkan lebih banyak konflik dan berdampak negatif pada organisasi secara keseluruhan. Lebih lanjut dia menunjukkan bahwa ada berbagai strategi untuk menangani konflik interpersonal untuk menangani situasi konflik yang berbeda secara efektif untuk memecahkan atau meminimalkan konflik dalam organisasi. Adomi & Anie menunjukkan manajer harus mengembangkan strategi yang tepat untuk menyelesaikan konflik dalam organisasi mereka atau dalam kehidupan pribadi. Strategi manajemen konflik dalam lima kategori; bersaing, mengintegrasikan, menghindari, mewajibkan dan berkompromi berdasarkan dua dimensi dasar: kepedulian terhadap diri sendiri, dan kepedulian terhadap orang lain (Couture et al. 2022).

Beberapa peneliti menunjukkan bahwa mengintegrasikan strategi adalah strategi manajemen konflik yang efektif ini adalah strategi menang-menang untuk mengelola konflik dalam organisasi atau kehidupan pribadi. Dalam strategi ini kedua belah pihak dapat menang dalam situasi konflik. Kessler mendefinisikan dalam ensiklopedia teori manajemen bahwa individu bekerja secara kolaboratif dengan pihak lain dalam perbedaan pendapat untuk menciptakan solusi yang memungkinkan kedua belah pihak mendapatkan lebih banyak keuntungan. Lebih lanjut dia menunjukkan bahwa itu konsisten dengan gagasan bahwa satu orang harus memperlakukan orang lain sebagaimana mereka ingin diperlakukan. (Kadiwal and Durrani 2018).

Selanjutnya strategi ini merupakan orientasi pemecahan masalah dan kemauan untuk mengeksplorasi dan bekerja dengan orang lain untuk menemukan pilihan yang akan diterima bersama oleh kedua belah pihak untuk memaksimalkan keuntungan mereka Strategi mengintegrasikan mengacu pada situasi di mana pihak-pihak yang berkonflik masing-masing berkeinginan untuk dipuaskan sepenuhnya oleh kepentingan semua pihak.

Dalam strategi ini pihak-pihak yang berkepentingan menangani masalah dan secara kooperatif mengidentifikasi masalah, menghasilkan alternatif solusi dan memilih solusi. Selanjutnya strategi ini menghasilkan hasil yang unggul dengan pertukaran informasi yang terbuka dan tingkat kepuasan yang lebih tinggi melalui penjelasan masalah secara lebih komprehensif. Kelemahan utama dari gaya ini adalah menghabiskan waktu (Rees and Kopelman 2019).

**Negosiasi**

Proses negosiasi yang akan mengarah pada pemahaman yang lebih baik tentang gaya negosiasi: tujuan, masalah, protokol, komunikasi, argumen, kepercayaan, waktu, dan pengambilan keputusan tujuan kelompok yang berbeda memandang tujuan dan proses negosiasi secara berbeda. Negosiasi dapat dilihat sebagai konflik di mana satu pihak menang dan pihak lain kalah, sebagai kompetisi untuk mengidentifikasi siapa yang terbaik, atau sebagai proses kolaboratif untuk

---

merumuskan beberapa usaha. Pemenang negosiasi di beberapa negara adalah orang yang memperoleh konsesi paling banyak, terlepas dari nilai konsesinya (Khushk 2020).

1. Masalah. Kelompok yang berbeda menekankan aspek negosiasi yang berbeda. Beberapa kelompok menekankan isu-isu substantif spesifik yang terkait langsung dengan kesepakatan, sementara yang lain fokus pada membangun hubungan jangka panjang.
2. Protokol. Kelompok yang berbeda memiliki etiket khusus mereka sendiri terkait dengan proses negosiasi, dan kepatuhan mereka terhadap protokol bervariasi sesuai dengan kepentingan yang dirasakan. Faktor protokol yang harus diperhatikan adalah pemberian hadiah, hiburan, aturan berpakaian, pengaturan tempat duduk, jumlah negosiator, dan waktu istirahat. Tingkat formalitas atau informalitas merupakan komponen penting dari protokol yang harus dinilai juga
3. Komunikasi. Beberapa budaya mengandalkan komunikasi verbal, yang lain pada isyarat non-verbal seperti gerak tubuh dan keheningan. Semakin bervariasi metode komunikasi, semakin kompleks negosiasi dan semakin perhatian harus diberikan untuk memahami pesan. Misalnya, orang Amerika cenderung verbal tetapi orang Jepang sering menggunakan periode diam dan gerakan non-verbal yang ekstensif dalam komunikasi mereka.
4. Argumen. Berbagai jenis argumen lebih atau kurang efektif dalam budaya yang berbeda. Beberapa budaya mengandalkan fakta dan argumen logis, yang lain pada tradisi dan referensi tentang cara sesuatu dilakukan di masa lalu. Yang lain lagi fokus pada intuisi atau emosi. Beberapa budaya melakukan negosiasi berdasarkan agama atau filosofi tertentu.
5. Memercayai. Semua masyarakat berusaha untuk membangun kepercayaan satu sama lain selama negosiasi. Namun, setiap kelompok dapat membangun kepercayaan atas dasar yang berbeda. Beberapa kelompok melihat pengalaman dan catatan; yang lain mengandalkan intuisi dan emosi. Yang lain lagi merasa paling nyaman ketika ada sanksi untuk menjamin kinerja.
6. Waktu. Dalam beberapa budaya, waktu dianggap terbatas dan berharga. Ketepatan waktu, agenda, dan kerangka waktu tertentu penting bagi orang-orang dari lingkungan tersebut. Yang lain memandang waktu sebagai sesuatu yang berlimpah dan selalu tersedia; oleh karena itu, mereka cenderung mengharapkan negosiasi berjalan lambat dan agar semua pihak fleksibel mengenai jadwal. Misalnya, orang Amerika memandang waktu sebagai komoditas langka yang tidak boleh disia-siakan, sedangkan orang Jepang memandang waktu dalam jangka panjang.
7. Pengambilan keputusan. Keputusan dibuat secara berbeda dalam berbagai kelompok. Mereka dapat dibuat oleh individu atau kelompok secara keseluruhan. Dalam suatu kelompok, peserta dapat tunduk kepada orang dengan status tertinggi atau anggota paling senior. Beberapa kelompok menerima keputusan mayoritas. Kelompok lain mencari konsensus di antara anggota dan tidak akan membuat keputusan sampai semua anggota setuju.

Berdasarkan tinjauan pustaka, berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengidentifikasi strategi manajemen konflik dalam suatu organisasi atau kehidupan pribadi (Makri 2020).

## **METODE PENELITIAN**

Menurut Holme dan Solvang ada dua pendekatan umum dalam penelitian, kualitatif dan kuantitatif. Perbedaan keduanya adalah bahwa penelitian kuantitatif didasarkan pada data berupa angka-angka dan data kualitatif didasarkan pada data berupa kata-kata. Pilihan pendekatan penelitian tergantung pada masalah penelitian yang ditentukan dan data yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah ini. Data kuantitatif diformalkan dan terstruktur dan dicirikan oleh tingkat kontrol yang tinggi dari peneliti.

Dalam penelitian kuantitatif, data seperti angka dan bahan statistik digunakan dan ada jarak yang lebih besar antara sumber dan peneliti daripada dalam penelitian kualitatif. Tujuan dengan

pendekatan kualitatif adalah untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang masalah yang diteliti. Hal ini ditandai dengan kedekatan antara sumber dan peneliti, dan tingkat formalisasi yang rendah (Pinto and Ed 2022).

Studi ini meninjau literatur teoritis dan empiris yang relevan. Teknik penelitian survei diadopsi sebagai desain penelitian data yang digunakan bersumber dari sumber primer. Sebanyak lima perusahaan brewery dijadikan sampel data yang dihasilkan dianalisis menggunakan tabel frekuensi dan analisis persentase. Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis yang dirumuskan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Survey beberapa perusahaan manufaktur menyajikan tahap pra-negosiasi dan mengangkat beberapa kegiatan dan aspek yang meningkatkan peluang kesepakatan. Menyatakan bahwa karakteristik mendasar dari negosiasi adalah adanya konflik serta kerjasama dalam hubungan. Kerjasama unsur yang sangat penting dalam pra-negosiasi, dan sepanjang hubungan lebih lanjut menjelaskan bahwa berbagai kegiatan dilakukan untuk menahan dan meningkatkan rasa kerjasama antara perusahaan.

Adapun untuk mengidentifikasi isi kesepakatan, perusahaan dengan taruhan tinggi dalam negosiasi tampaknya melakukannya lebih baik daripada perusahaan lain. Ini mungkin karena, seperti yang disebutkan sebelumnya, mereka berisiko kehilangan banyak uang jika tidak melakukannya secara menyeluruh. Perusahaan yang bernegosiasi dengan taruhan yang lebih kecil mungkin melihat biaya untuk mengidentifikasi isi kesepakatan sebagai pengeluaran yang tidak perlu, sehingga menempatkan upaya terbatas ke dalamnya ini adalah masalah utama, dan itu perlu dilakukan, menurut temuan kami.

Hal yang sama dapat disimpulkan tentang masalah menempatkan diri pada posisi mereka, memahami pasangannya. Perusahaan dengan taruhan tinggi dalam negosiasi melakukan ini lebih banyak daripada perusahaan dengan taruhan kecil ini adalah masalah utama yang perlu dilakukan secara konklusif. (Uhde, Laschke, and Hassenzahl 2022).

Sifat argumen persuasif dapat mempengaruhi tahap pra-negosiasi perusahaan, tetapi tidak selalu. Alasan untuk ini mungkin karena sejumlah besar uang membuat pihak-pihak yang terlibat fokus pada argumen rasional, negosiasi yang kurang bernilai lebih cenderung didasarkan pada kriteria persuasi emosional, pada kesempatan tertentu.

Negara yang berbeda memiliki preferensi yang berbeda tentang bagaimana bernegosiasi dan kepada siapa yang menangani negosiasi seperti halnya sifat argumen persuasive perusahaan yang terlibat dalam negosiasi dengan nilai yang lebih rendah, memiliki kesempatan untuk menyesuaikan negosiator dengan preferensi spesifik budaya yang berbeda. Negosiasi dengan nilai yang lebih tinggi menuntut sekelompok personel yang agak tetap. Kriteria untuk memilih negosiator mungkin lebih besar di perusahaan dengan sejumlah besar karyawan dalam negosiasi (Uhde, Laschke, and Hassenzahl 2022).

Perusahaan manufaktur yang terlibat dalam negosiasi dengan rentang waktu yang lebih besar juga lebih mungkin dipengaruhi oleh faktor lain dari faktor budaya yang dipisahkan, dalam tahap pra-negosiasi mereka. Faktor-faktor tersebut seringkali memberikan pengaruh yang lebih besar daripada faktor budaya dan bersifat spesifik untuk setiap produk, perusahaan, industri dan/atau daerah. Konflik tidak dapat dihindari, dan harus diharapkan dan dipersiapkan.

Kerja sama adalah hal mendasar dan upaya harus dilakukan untuk mempertahankan dan meningkatkannya sedini mungkin. Hubungan informal selalu merupakan sesuatu yang bermanfaat bagi hubungan di masa depan, meskipun pada tingkat yang lebih rendah di negara-negara Barat



kepercayaan juga penting dan harus dipertahankan dan ditingkatkan selama proses negosiasi mengumpulkan informasi tentang rekanan dan lingkungan operasi mereka sangat penting untuk keberhasilan negosiasi.

## KESIMPULAN

Hubungan informal dalam suatu perusahaan tampaknya membantu terutama di negara-negara non-Barat. Penulis merasa bahwa perbedaan pentingnya hubungan informal ini berkaitan dengan peningkatan standarisasi dalam prosedur negosiasi di dunia Barat, karena meningkatnya jumlah perusahaan multinasional yang terletak di wilayah geografis yang sama aspek pengumpulan informasi dianggap penting. Perbedaan dalam seberapa teliti informasi tersebut mungkin dapat dijelaskan oleh perbedaan dalam alokasi sumber daya dan, tentu saja, nilai produk yang ditawarkan.

Menurut temuan penulis, perusahaan manufaktur yang terlibat dalam negosiasi dengan taruhan uang tinggi umumnya lebih peduli untuk mencari tahu detailnya, karena mereka juga bisa kehilangan banyak. Adapun untuk mengidentifikasi isi kesepakatan, perusahaan dengan taruhan tinggi dalam negosiasi tampaknya melakukannya lebih baik daripada perusahaan lain. Ini mungkin karena, seperti yang disebutkan sebelumnya mereka berisiko kehilangan banyak uang jika tidak melakukannya secara menyeluruh.

Perusahaan manufaktur yang bernegosiasi dengan taruhan yang lebih kecil mungkin melihat biaya untuk mengidentifikasi isi kesepakatan sebagai pengeluaran yang tidak perlu, sehingga menempatkan upaya terbatas ke dalamnya.

## DAFTAR REFERENSI

- Adilo, Joy Nneka. 2019. "CONFLICT MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY OF SELECTED BREWERIES IN THE South East Nigeria." *International Journal of Management and Entrepreneurship* 1(1): 1–22.
- Couture, Stéphanie, Marie Pier Vaillancourt-Morel, Martine Hébert, and Mylène Fernet. 2022. "Associations between Conflict Negotiation Strategies, Sexual Comfort, and Sexual Satisfaction in Adolescent Romantic Relationships." *Journal of Sex Research*.
- Grunig, James E. 2022. "Negotiation and Conflict Management: Two Valuable Tools in the Public Relations Toolbox Negotiation and Conflict Management Research Negotiation and Conflict Management: Two Valuable Tools in the Public Relations Toolbox." (July).
- Grütter, Rolf, and C. Maria Keet. 2020. "Towards a Framework for Meaning Negotiation and Conflict Resolution in Ontology Authoring." *CEUR Workshop Proceedings* 2807(July).
- Kadiwal, Laila, and Naureen Durrani. 2018. "Youth Negotiation of Citizenship Identities in Pakistan: Implications for Global Citizenship Education in Conflict-Contexts." *British Journal of Educational Studies* 66(4): 537–58.
- Khushk, Amir Ali. 2020. "Role of Functional Conflict on Employee Engagement through Effective Negotiation in Banking Sector of Hyderabad Sindh, Pakistan." *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*: 9–16.
- Makri, Eleni. 2020. "Who Is the Successful Negotiator? Correlates of University Students' Concepts of Effective Negotiation-Based Behaviour." *International Journal of Innovative Business Strategies* 6(2): 445–52.
- Pinto, Elisabete, and Rosario Ed. 2022. "Economic and Social Development : 85th International Scientific Conference on Economic and Social Development : Book of Proceedings : Porto, 21-22 July, 2022."
- Rees, Laura, and Shirli Kopelman. 2019. "Logics and Logistics for Future Research: Appropriately

Interpreting the Emotional Landscape of Multicultural Negotiation.” *Negotiation and Conflict Management Research* 12(2): 131–45.

Tang, Yinqiu, Yongqiang Chen, Yuanyuan Hua, and Yongcheng Fu. 2020. “Impacts of Risk Allocation on Conflict Negotiation Costs in Construction Projects: Does Managerial Control Matter?” *International Journal of Project Management* 38(3): 188–99.

Terada, Takashi. 2019. “Commentary RCEP Negotiations and the Implications for the United States.” (December 2018).

Uhde, Alarith, Matthias Laschke, and Marc Hassenzahl. 2022. 1 Proceedings of Make sure to enter the correct conference title from your rights confirmation email (Conference acronym 'XX) *Experiential Benefits of Interactive Conflict Negotiation Practices in Computer-Supported Shift Planning*. Association for Computing Machinery. <http://arxiv.org/abs/2209.12568>.