

H. Abdullah Aminuddin Aziz

# **MANAJEMEN KONFLIK DAN SUMBER DAYA MANUSIA:**

Strategi Pencegahan dan Penyelesaian dalam Organisasi



**MANAJEMEN KONFLIK DAN SUMBER  
DAYA MANUSIA:  
Strategi Pencegahan dan Penyelesaian dalam Organisasi**

H. Abdullah Aminuddin Aziz



# **MANAJEMEN KONFLIK DAN SUMBER DAYA MANUSIA: Strategi Pencegahan dan Penyelesaian dalam Organisasi**

Penulis:  
H. Abdullah Aminuddin Aziz

Editor:  
Syifa Ismayanti

Layouter :  
Tim Kreatif PRCI

Cover:  
Rusli

Cetakan Pertama : September 2025

Hak Cipta 2025, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

**Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia  
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT**

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151  
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : [www.rcipress.rcipublisher.org](http://www.rcipress.rcipublisher.org)  
E-mail : [rumahcemerlangindonesia@gmail.com](mailto:rumahcemerlangindonesia@gmail.com)

Copyright © 2025 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia  
All Right Reserved

- Cet. I - : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2025  
; 15,5 x 23 cm  
ISBN

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan  
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang  
**Hak Cipta Pasal 72**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku *Manajemen Konflik dan Sumber Daya Manusia: Strategi Pencegahan dan Penyelesaian dalam Organisasi* dapat terselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai upaya memberikan pemahaman komprehensif mengenai bagaimana konflik dalam organisasi dapat dipahami, dikelola, dan diselesaikan dengan tepat, sekaligus bagaimana sumber daya manusia dapat diberdayakan untuk mencegah dan meminimalisir potensi konflik yang muncul.

Konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam setiap organisasi, baik dalam skala kecil maupun besar. Konflik yang tidak terkelola dapat menimbulkan dampak negatif terhadap produktivitas, iklim kerja, dan hubungan antarindividu. Sebaliknya, konflik yang dikelola dengan baik justru dapat menjadi pendorong perubahan positif, inovasi, dan peningkatan kinerja. Oleh karena itu, kemampuan manajerial dalam menangani konflik serta strategi pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam menciptakan organisasi yang sehat, produktif, dan berdaya saing.

Buku ini terdiri dari sembilan bab yang membahas secara sistematis mulai dari konsep dasar manajemen, hakikat konflik, strategi manajemen konflik, hubungan konflik dengan produktivitas kerja, hingga peran manajemen sumber daya manusia dalam pencegahan dan penyelesaian konflik. Selain itu, disajikan pula studi kasus yang memberikan gambaran nyata mengenai penerapan teori dalam praktik. Dengan struktur ini, diharapkan pembaca tidak hanya memahami konsep teoretis, tetapi juga mampu mengaplikasikan strategi manajemen konflik dalam situasi nyata di lingkungan kerja.

PAkhir kata, semoga buku ini dapat memberikan manfaat nyata bagi mahasiswa, dosen, peneliti, praktisi, dan seluruh pihak yang tertarik dalam bidang manajemen, khususnya dalam konteks pengelolaan konflik dan sumber daya manusia.

September 2025, Penulis

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
BAB 1 SELAYANG PANDANG	1
A. Tujuan Pembelajaran	1
B. Pendahuluan	1
C. Manfaat Pokok Pembahasan	5
BAB 2 MANAJEMEN	6
A. Tujuan Pembelajaran	6
B. Pengertian Manajemen	6
C. Unsur Manajemen	7
D. Fungsi Manajemen	9
E. Konsep Dasar Manajemen	10
F. Mengetahui Fungsi Manajemen Menurut Henry Fayol	11
G. Evaluasi / Soal Latihan	15
BAB 3 KONFLIK	16
A. Tujuan Pembelajaran	16
B. Pengertian Konflik	16
C. Dampak Konflik	17
D. Faktor – factor Penyebab Konflik	19
E. Kepemimpinan	21
F. Evaluasi / Soal Latihan	22
BAB 4 MANAJEMEN KONFLIK	23
A. Tujuan Pembelajaran	23
B. Pengertian Manajemen Konflik	23
C. Aspek Aspek Manajemen Konflik	28
D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Konflik	35
E. Pendekatan Manajemen Konflik	37
F. Indikator Manajemen Konflik	37
G. Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Konflik	39
H. Strategi Manajemen Konflik	40
I. Evaluasi / Soal Latihan	41

<b>BAB 5 PRODUKTIVITAS KERJA</b>	<b>42</b>
A. Tujuan Pembelajaran	42
B. Pengertian Produktifitas Kerja	42
C. Faktor yang Mempengaruhi Produktifitas Kerja	43
D. Indikator Produktifitas Kerja	44
E. Pengukuran Produktifitas Kinerja	45
F. Evaluasi / Soal Latihan	45
<b>BAB 6 STUDI KASUS MANAJEMEN KONFLIK</b>	<b>46</b>
A. Tujuan Pembelajaran	46
B. Pendekatan dan Jenis Penelitian	46
C. Instrumen dan Latar Penelitian	48
D. Data dan Sumber Data Penelitian	49
E. Evaluasi / Soal Latihan	51
<b>BAB 7 MANAJEMEN KONFLIK DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA</b>	<b>52</b>
A. Penentuan Tempat dan Objek	52
B. Paparan Data Penelitian	52
C. Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Produktifitas Kerja Guru di SMK Khoiriyah Hasyim	56
D. Pembahasan dan Analisis Data	58
E. Kesimpulan	59
<b>BAB 8 MANAJEMEN SDM DALAM PENCEGAHAN KONFLIK</b>	<b>61</b>
A. Tujuan Pembelajaran	61
B. Pendahuluan	61
C. Faktor SDM sebagai Pemicu Konflik	62
D. Strategi Manajemen SDM dalam Pencegahan Konflik	64
E. Evaluasi / Soal Latihan	68
<b>BAB 9 MANAJEMEN SDM DALAM PENYELESAIAN KONFLIK</b>	<b>70</b>
A. Tujuan Pembelajaran	70
B. Pendahuluan	70
C. Pendekatan Manajemen SDM dalam Resolusi Konflik	71
D. Studi Kasus	75

E. Evaluasi / Soal Latihan	76
DAFTAR PUSTAKA	77
BIOGRAFI PENULIS	80



# **BAB 1**

## **SELAYANG PANDANG**

### **A. Tujuan Pembelajaran**

Sesudah membaca dan mempelajari buku ini pembaca diharapkan dapat:

1. Memperoleh pengetahuan umum terkait manajemen konflik di dalam organisasi.
2. Memahami dan mampu mensimulasikan proses proses yang direkomendasikan sesuai metode yang diterapkan berdasarkan studi kasus masing-masing.

### **B. Pendahuluan**

Sekolah adalah tempat siswa yang berasal dari berbagai latar belakang sosial dan ekonomi. Selain siswa, terdapat tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, dengan peran dan tanggung jawabnya masing-masing. Selain itu dilihat dari sudut fisik dan interaksi sosial, terdapat ekologi sosial pada lingkungan sekolah. Di luar lingkungan sekolah, terdapat keluarga dan masyarakat yang semakin majemuk dan kompleks. Pusat-pusat kegiatan sehari-hari, seperti jalan raya yang sibuk, pasar, dan pertokoan, seringkali hanya berjarak beberapa meter dari kompleks sekolah. Kantor pemerintahan, rumah sakit, organisasi dan lembaga masyarakat dengan fokus kegiatan yang berbeda juga merupakan bagian dari lingkungan sekolah selain lingkungan warga yang padat. Dengan keadaan seperti itu, tak menepis kemungkinan bahwa sekolah menjadi tempat munculnya konflik, dalam berbagai jenis bentuk konflik yang melibatkan berbagai pihak yang ada.

Konflik dapat terjadi antara siswa dengan siswa guru dengan guru, guru dengan siswa, siswa dengan karyawan sekolah, karyawan sekolah dengan guru, kepala sekolah dengan guru atau karyawan, dan lain-lain. Konflik antar warga sekolah dan masyarakat sekitar juga dapat terjadi. Konflik dapat merusak sistem dan menciptakan sinergi negatif subsistem yang bekerja

dalam kesatuan sistem lebih kecil daripada jumlah produksi masing-masing subsistem. Keadaan ini menimbulkan ketidakpastian pencapaian tujuan organisasi (Wirawan, 2013).

Namun, konflik tidak selalu menjadi suatu hal yang negatif, malainkan dapat juga menjadi suatu hal yang bisa bermanfaat bagi kinerja suatu kelompok dan organisasi. Hal tersebut terwujud dengan cara mengarahkan perhatian pada penyebab konflik dan mengoreksi kesalahan fungsi untuk memperbaiki kinerja kelompok dan organisasi.

Di dalam agama Islam, konflik tidak harus difahami sebagai gejala yang destruktif, dan kontra-produktif, namun dapat menjadi gejala yang konstruktif bahkan produktif. Konflik merupakan bagian dari tabiat manusia yang telah dibawa oleh manusia dari sejak dia dilahirkan. Keberadaan konflik sebagai unsur pembawaan sangat penting dalam kehidupan manusia. Kehidupan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa ada konflik. Sehingga, manusia membutuhkan konflik di dalam kehidupannya. Namun, semestinya tidak terlarut dalam konflik yang akhirnya menjadi konflik berkepanjangan yang tidak ada solusinya yang justru akan merusak hubungan antar manusia dan akan merugikan manusia itu sendiri (Wijayanti dkk., 2015).

Agama Islam lebih mengutamakan perdamaian, sesuai dengan makna kata Islam sendiri yakni “salam”. Agama Islam mengajarkan bagaimana mengelola atau menyelesaikan perbedaan atau pertentangan dengan cara-cara damai. Meskipun agama Islam merupakan agama yang menganut ajaran kebenaran mutlak, namun agama Islam tidak pernah mentolerir penggunaan kekerasan dalam ajarannya. Sebenarnya konsep resolusi konflik dalam Islam cenderung memiliki kesamaan dengan manajemen konflik secara umum. Dalam Islam, resolusi konflik dapat dilakukan dengan beberapa cara misalnya debat dan musyawarah (Wijayanti dkk., 2015). Seperti dijelaskan pada Q.S. An-Nisaa/4:1. Yang berbunyi:

كَثِيرًا رِجَالًا مِنْهُمَا وَبَنَاتٌ رَوَّجَهَا مِنْهَا وَخَلَقَ وَجِدَةً نَفْسٍ مِّنْ خَلْقِكُمُ الَّذِي رَبُّكُمْ اتَّقُوا النَّاسَ يَأْتِيهَا رِجَالًا بِكُمْ عَلَّ كَانَ اللَّهُ إِنْ وَالْأَرْضَ حَامٍ بِهِ تَسَاءَلُونَ الَّذِي اللَّهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَنِسَاءً

“Wahai manusia! Bertakwalah kepada Tuhanmu yang telah menciptakan kamu dari diri yang satu (Adam), dan (Allah) menciptakan pasangannya (Hawa) dari (diri)nya; dan dari keduanya Allah memperkembangbiakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. Bertakwalah kepada Allah yang dengan nama-Nya kamu saling meminta, dan (peliharalah) hubungan kekeluargaan. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasimu (QS. Annisa’ 4:1)

Konflik yang konstruktif atau sehat dapat membantu dalam pengambilan keputusan dengan menyediakan alternatif yang diperlukan. Diskusi mengenai perbedaan pendapat, argumentasi, dan konflik pemikiran merupakan sumber alternatif yang diperlukan dalam pengambilan keputusan. Akan tetapi, jika konflik berkembang menjadi konflik yang destruktif dan tidak sehat akan menghasilkan kebuntuan diskusi, fitnah, agresi dan sabotase, serta dapat menghilangkan sikap saling percaya. Situasi seperti ini tidak mungkin mengembangkan sumber alternatif dalam pengambilan keputusan (Wirawan, 2013).

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan suatu lembaga pendidikan dalam mencapai keberhasilan. Setiap lembaga Pendidikan pasti membutuhkan sumber daya manusia yang berkinerja baik dan mempunyai produktifitas yang optimal agar mencapai apa yang menjadi tujuannya. Sikap dan tindakan sumber daya manusia setiap hari merupakan gambaran kinerjanya dan dapat mempengaruhi produktifitas lembaga pendidikan secara keseluruhan. Jadi sangatlah penting bagi lembaga pendidikan untuk memelihara dan meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan suatu lembaga pendidikan. Tujuan suatu organisasi adalah tercapainya produktifitas kerja yang dapat menghasilkan hasil kerja sesuai dengan dengan target yang telah ditentukan. Dalam lembaga pendidikan, produktifitas dapat tercapai apabila guru dan pemimpin dapat bekerjasama dan mempunyai satu visi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Produktifitas dapat menurun apabila dalam organisasi terjadi suatu konflik yang mungkin dan tidak dapat diatasi. Kenaikan

suatu produktivitas dapat tercapai apabila konflik yang ada dapat dikelola dengan baik dan dicarikan solusinya.

Tercapainya tujuan Pendidikan secara efektif dan efisien melalui penataan dan penggunaan sumber daya yang maksimal sebagai suatu kriteria atau ukuran keberhasilan pendidikan merupakan ciri produktifitas pendidikan. Tenaga pendidik atau guru adalah ujung tombak dalam mencerdaskan kehidupan bangsa melalui berbagai jenis, jalur dan jenjang pendidikan. Produktifitas kerja guru berbeda dengan hasil produksi benda dan jasa yang mudah dihitung dan diukur. Produktifitas kerja guru dalam hal ini adalah bagaimana seorang guru melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja. Secara umum mutu pendidikan yang baik menjadi tolak ukur bagi keberhasilan produktifitas kerja yang ditunjukkan guru. Kerja guru merupakan kumpulan dari berbagai tugas untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebagian besar waktu guru digunakan untuk bekerja, oleh karena itu aspek produktifitas kerja guru menjadi sorotan penting bagi profesi guru.

Pada dasarnya ada faktor-faktor yang mempengaruhi naik turumnya produktifitas kerja seorang pegawai, antara lain:

- Pendidikan pada umumnya seseorang yang mempunyai pendidikan yang lebih tinggi akan mempunyai produktifitas kerja yang lebih baik.
- Motivasi, pimpinan perusahaan perlu mengetahui dan memahami motivasi kerja dari setiap karyawannya.
- Disiplin kerja, sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti dan memahami segala peraturan yang telah ditentukan.
- Keterampilan, merupakan factor penting produktifitas kerja keterampilan karyawan atau pegawai dapat ditingkatkan melalui kursus-kursus atau latihan kerja.

- Sikap dan etika kerja, sikap seseorang atau kelompok orang dalam membina hubungan yang serasi, selaras, seimbang, didalam kelompok itu sendiri maupun dengan kelompok lain dan etika dalam hubungan kerja sangat penting artinya, dengan tercapainya hubungan dalam proses produksi akan meningkatkan produktifitas.
- Tingkat penghasilan, semakin tinggi prestasi kerja karyawan akan semakin besar upah yang diterima.
- Lingkungan dan iklim kerja lingkungan kerja disini termasuk hubungan antar karyawan hubungan dengan pimpinan, lingkungan kerja, penerangan dan lain-lain.
- Manajemen, adanyamanajemen yang baik maka karyawan akan terorganisasi dengan baik pula

### **C. Manfaat Pokok Pembahasan**

Pokok bahasan dalam buku ini akan dapat membantu pembaca mengevaluasi dan memperbaiki aktivitas – aktivitas organisasi terkait kinerja yang benar-benar selaras dan mendukung proses pencapaian organisasi / perusahaan. Manfaat pengetahuan dan kemampuan dari pokok bahasan buku ini, pembaca diharapkan mampu Secara teoritis diharapkan dapat memberikan sumbangsih untuk ilmu pengetahuan khususnya dari kalangan akademisi, informasi, dan sekaligus referensi berupa bacaan dari karya ilmiah tentang manajemen konflik , sehingga ilmu yang telah diperoleh dalam karya tulis ini dapat di terapkan serta membawa manfaat untuk pembaca, pribadi, dan masyarakat.

# **BAB 2**

## **MANAJEMEN**

### **A. Tujuan Pembelajaran**

Setelah membaca pada bagian BAB 2 ini pembaca diharapkan dapat memahami konsep dan tujuan dari MANAJEMEN itu sendiri yang beberapa tujuan belajar MANAJEMEN dijelaskan dibawah ini:

1. Menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan sasaran dan kegiatan yang saling bertentangan dari pihak yang punya kepentingan dalam organisasi.
2. Membantu menjadi manajer yang efektif dalam mengelola organisasi
3. Membantu memahami proses yang pokok dan dapat memilih suatu tindakan yang efektif.
4. Memberi petunjuk untuk mendapatkan beberapa ide mengenai organisasi dan manusia di dalamnya

### **B. Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata dalam bahasa inggris: *management*, dengan kata kerja *to manage* yang yang secara umum berarti mengurus, mengemudikan mengelola menjalankan, membina atau memimpin; kata benda *management*, dan *manage* berarti orang yang melakukan kegiatan manajemen. Terdapat pula pakar yang berpandangan bahwa kata manajemen berasal dari bahas latin, yaitu berasal dari mantis yang berarti tangan dan agree yang berarti melakukan, dua kata tersebut digabung menjadi kata kerja *manager* yang artinya menangani, kata *manager* diterjemahkan dalam Bahasa inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management* dan *manage* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Manajemen juga dapat diartikan sebuah proses untuk mengatur sesuatu yang dilakukan oleh sekelompok orang atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut dengan cara bekerjasama memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.

Untuk lebih jelasnya berikut ini kami jabarkan definisi manajemen dari para ahli:

1. Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

2. Usman Effendi

Manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan keinginan yang hendak dicapai atau diinginkan oleh sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, organisasi social, organisasi pemerintah dan sebagainya.

3. George R. Terry

Manajemen adalah suatu proses kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah managing (pengelolaan), sedang pelaksanaannya disebut manajer atau pengelola.

Dari tiga pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses atau kegiatan yang tersusun untuk menjalankan sebuah roda organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

### **C. Unsur Manajemen**

Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (tools). Tools merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. Tools tersebut dikenal dengan 6M, yaitu men, mooney, materials, machines, method, dan markets.

1. Man (SDM)

Dalam manajemen, factor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

## 2. Mooney (uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (tools) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

## 3. Materials (bahan)

Materi terdiri dari bahan setengah jadi (raw material) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan mendapat hasil yang dikehendaki.

## 4. Machines (mesin)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

## 5. Methods (metode)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.

## 6. Market (pasar)

Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Unsur-unsur manajemen menjadi hal mutlak dalam manajemen karena sebagai penentu arah perusahaan dalam melakukan kegiatan perusahaan.

## D. Fungsi Manajemen

Aktivitas manajemen mencakup spektrum yang sangat luas, sebab dimulai dari bagaimana menentukan arah organisasi di masa depan, menciptakan kegiatan-kegiatan organisasi, mendorong terbitnya Kerjasama antar sesama anggota organisasi, serta mengawasi kegiatan dalam pencapaian tujuan.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien itulah, manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik organisasi, industri, perbankan, maupun pendidikan.

Fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari:

1. Perencanaan (planning)
2. Pengorganisasian (organizing)
3. Penggerakan (actuating)
4. Kordinasi (coordinating)
5. Pengawasan (controlling)

Fungsi manajemen dalam bisnis, yaitu:

1. Untuk merencanakan dan mengevaluasi setiap tindakan yang sudah dan yang belum ditindaklanjuti dalam bisnis.
2. Sebagai pengorganisasian dengan membagi kegiatan besar menjadi beberapa serangkaian kegiatan untuk mempermudah manajer melakukan pengawasan yang lebih efektif.

3. Memperhatikan sumber daya secara umum, seperti peralatan, perlengkapan, dan inventaris yang ada pada sebuah organisasi.
4. Sebagai suatu tindakan yang mengupayakan agar setiap anggota bisnis atau kelompok mampu mencapai sasaran dan target sesuai prosedur manajerial yang sudah direncanakan.
5. Untuk melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap kinerja sumber daya perusahaan.

#### **E. Konsep Dasar Manajemen**

##### **1. Manajemen Sebagai ILMU :**

Suatu bidang Ilmu Pengetahuan (science) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini bermanfaat bagi kemanusiaan.

##### **2. Manajemen Sebagai SENI :**

Management adalah seni untuk mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal, demikian pula mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal bagi pimpinan maupun pekerja serta memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat.

##### **3. Manajemen sebagai PROFESI :**

Manajemen sebagai Profesi merupakan suatu bidang pekerjaan yang dilakukan oleh orang-orang yang memiliki keahlian dan ketrampilan sebagai kader, pemimpin atau manajer pada suatu organisasi atau perusahaan tertentu.

##### **4. Manajemen sebagai PROSES :**

Management adalah proses yang khas terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian dimana dalam masing2 bidang tersebut digunakan ilmu pengetahuan & keahlian yang diikuti secara berurutan dalam usaha mencapai sasaran & tujuan yang telah ditetapkan.

## **F. Mengetahui Fungsi Manajemen Menurut Henry Fayol**

Henry Fayol menyatakan bahwa pengertian manajemen adalah proses yang terdiri dari kegiatan untuk merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan sumber daya manusia (SDM) & mengandakan pengendalian dalam rangka untuk mencapai tujuan yang akan dicapainya.

Manajemen memiliki beberapa fungsi yang ada di dalamnya, yang mana fungsi-fungsi manajemen itulah yang merupakan elemen dasar yang mengikuti dan juga melekat di dalam proses manajemen yang ada.

### **Fungsi Manajemen Menurut Henry Fayol**

Fungsi manajemen menurut Henry Fayol terdiri atas proses 1). Perencanaan (planning), 2). Pengorganisasian (organizing), 3). Pengarahan (commanding), 4). Pengkoordinasian (coordinating), 5). Pengendalian (controlling). Fungsi ini dikenal sebagai “fungsionalime”.

Adapun penjelasan tentang fungsi-fungsi manajemen menurut ahli Henry Fayol tersebut adalah sebagai berikut :

#### **1. Perencanaan (Planning)**

Perencanaan (planning) adalah fungsi dasar (fundamental) dari manajemen, ini dikarenakan fungsi manajemen pengorganisasian, pengarahannya, pengkoordinasian dan pengendalian harus dilakukan perencanaan terlebih dahulu. Proses perencanaan sifatnya sangat dinamis, artinya dapat mengalami perubahan sewaktu-waktu sesuai dengan situasi dan kondisi pada saat itu. Proses perencanaan ditujukan untuk masa yang akan datang karena pada masa yang akan datang penuh dengan ketidakpastian. Untuk lebih memahami lagi mengenai perencanaan, maka Henry Fayol memberi pernyataan mengenai hal tersebut. Perencanaan berupa penentuan langkah awal yang memungkinkan suatu organisasi dapat mencapai tujuannya dan juga berhubungan dengan usaha yang dijalankan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa-masa yang akan datang dan penentuan sebuah strategi/ taktik yang tepat dalam rangka untuk mewujudkan tujuan pada suatu organisasi.

## 2. Pengorganisasian (Organizing)

Henry Fayol menyatakan teori tentang pengorganisasian tentang organisasi lini, yaitu adanya pemusatan wewenang pada level pimpinan organisasi, oleh karenanya berbagai fungsi akan tersentralisasi pada tangan pimpinan tertentu sebab dengan tegas memisahkan bidang kegiatan pimpinan (manajerial sebagai pusat wewenang) dan bidang kegiatan teknis (nonmanajerial). Prinsip-prinsip pengorganisasian menurut Henry Fayol adalah adanya pembagian tugas pekerjaan, kesatuan pengarahan, sentralisasi, mata rantai tingkat jenjang organisasi.

## 3. Pengarahan (Commanding)

Fungsi Manajemen Menurut Henry Fayol pada proses pengarahan adalah ditujukan untuk memberikan arahan kepada Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai pegawai pada suatu organisasi/ perusahaan supaya pegawai yang bersangkutan dapat menyelesaikan tugasnya secara baik.

## 4. Pengkoordinasian (Coordinating)

Pernyataan Henry Fayol mengenai koordinasi yaitu bahwa mengkoordinasi dapat berarti mengikat bersama menyatukan dan menyelaraskan seluruh kegiatan yang ada dalam rangka untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

## 5. Pengendalian (Controlling)

Fungsi manajemen menurut Henry Fayol ini adalah merupakan aktivitas untuk memantau, membuktika dan memastikan bahwa semua kegiatan yang telah melewati tahapan pada fungsi manajemen sebelumnya berjalan seseuai dengan target dan juga sesuai dengan standar dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Pada fungsi controlling ini bermanfaat untuk memastikan bahwa kegiatan yang telah dilakukan sesuai dengan rencana awal dan untuk mengevaluasinya serta untuk memberi pemecahan masalah yang betul (solusi) terhadap penyimpangan yang sifatnya signifikan (berarti).

Selanjutnya Henry Fayol membagi 6 kegiatan manajemen, antara lain:

1. Teknik produksi dan manufacturing produk
2. Komersial
3. Keuangan
4. Keamanan
5. Akuntansi
6. Manajerial

### **Prinsip Manajemen Menurut Henry Fayol**

Berikut adalah 14 prinsip manajemen menurut Henry Fayol, antara lain:

1. **Devison of Work (Adanya spesialisasi dalam pekerjaan)**  
Dengan spesialisasi bisa meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih banyak dan terbaik dengan usaha yang sama.
2. **Authority and Responsibility**  
Wewenang, adalah hak untuk memberi perintah dan kekuasaan untuk meminta dipatuhi. Wewenang dapat dikelompokkan menjadi 2 jenis, yaitu: 1). Wewenang personal (bersumber pada intelegensia, pengalaman nilai moral, kesanggupan untuk memimpin dsb). 2). Wewenang Official, adalah merupakan wewenang resmi yang diterima dari wewenang yang berada di level atasnya.  
Tanggungjawab, adalah tugas dan fungsi yang wajib untuk dilaksanakan, untuk ini dibutuhkan wewenang dari pihak di atasnya. Semuanya ini diperlukan sanksi supaya dapat dipatuhi oleh orang yang menerima.
3. **Dicipline**  
Adalah menjalankan apa yang telah menjadi kesepakatan bersama, prinsip manajemen disiplin ini sangat penting dalam tercapainya tujuan bersama yang akan dicapainya, sebab tanpa disiplin tidak akan mencapai kemajuan.

4. Unity of Command  
Setiap bawahan hanya menerima perintah dari seorang atasan saja , hal ini supaya dapat menghilangkan terhadap kebingungan dan adanya saling lempar tanggungjawab.
5. Unity of Direction  
Seluruh kegiatan yang terdapat dalam organisasi yang mempunyai tujuan sama, manajer harus melakukan pengarahan.
6. Subordination of Individual Interest to General Interest  
Kepentingan bersama/ organisasi harus di atas kepentingan seseorang.
7. Remuneration  
Gaji untuk para pegawai adalah harga servis atau layanan yang diberikannya. Kompensasi harus adil baik itu untuk karyawan maupun untuk pemilik
8. Centralization  
Standarisasi dan sentralisasi adalah pembagian kekuasaan. Sentralisasi bisa digunakan pada organisasi yang kecil dan desentralisasi dipakai pada organisasi yang sudah besar. Digunakan desentralisasi bila mana peranan yang lebih besar diberikan pada bawahan.
9. Scalar Chain (garis wewenang)  
Jalan yang harus diikuti oleh semua komunikasi yang bermula dari dan kembali kekuasaan terakhir. Pada prinsipnya adalah supaya menjadi lebih mudah dalam komunikasi antar pegawai yang setingkat.
10. Order  
Hendaknya setiap pegawai ditempatkan pada posisi yang tepat bagi mereka, yaitu didasarkan pada kemampuan, bakat dan juga minatnya.
11. Equity  
Adanya persamaan perlakuan dalam organisasi/perusahaan supaya dapat merangsang bagi pekerja untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, sungguh-sungguh dan penuh kesetiaan.

12. Stability of Tonure of Personel

Seorang pegawai memerlukan penyesuaian di dalam pekerjaan yang barunya agar bisa mendapatkan hasil yang baik. Jika seseorang keseringan dilakukan mutasi dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, maka akan menghambat dan membuat pekerja yang bersangkutan produktivitasnya kecil.

13. Initiative

Adanya pemberian kebebasan di dalam mengeluarkan pendapatnya, menjalankan dan menyelesaikan rencananya kepada bawahan, meskipun nantinya terdapat kesalahan yang mungkin terjadi.

14. Esprit the Corps

Persatuan adalah keleluasaan, pelaksanaan operasi organisasi perlu memiliki kebanggaan, keharmonisan dan juga kesetiaan dari para anggotanya yang terlihat dalam semangat korps.

**G. Evaluasi / Soal Latihan**

SOAL LATIHAN INDIVIDU

1. Jelaskan Pengertian Manajemen menurut Bahasa dan Para Ahli
2. Jelaskan 6 Pokok unsur Manajemen
3. Jelaskan 5 Fungsi Manajemen secara umum dan dalam Bisnis
4. Jelaskan Konsep Dasar Manajemen

# BAB 3

## KONFLIK

### A. Tujuan Pembelajaran

Sesudah membaca dan memahami Bab 3 ini pembaca diharapkan dapat:

1. Memperoleh pengetahuan umum terkait Pengertian Konflik
2. Memahami dan mampu mensimulasikan penyelesaian dampak dan factor dari konflik.

### B. Pengertian KONFLIK

Ada pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang itu pasti mempunyai perbedaan. Perbedaan itu terjadi karena dilatar belakangi oleh berbagai sebab, seperti latar belakang, keluarga, pendidikan dan lain sebagainya. dan perbedaan tersebut menjadi pengaruh timbulnya suatu konflik baik secara langsung maupun tidak langsung. Ilmu manajemen hadir untuk mengupas konflik secara komperhensif dari segi pendekatan manajemen, dengan cara mengelola konflik tersebut. Termasuk bagaimana memahami konflik dalam sudut pandang kepemimpinan dan motivasi. Untuk lebih jelasnya dalam memahami pengertian konflik maka kita lihat beberapa definisi konflik menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

1. Luthans, F. mengartikan seperti yang dikutip oleh wahyudi bahwa konflik merupakan ketidak sesuaian nilai atau tujuan antar anggota organisasi.
2. T. Hani Handoko pada hakikatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistic antara dua pihak atau lebih.
3. Stephen P. Robhins mendefinisikan konflik sebagai suatu proses dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan usaha-usaha yang dilakukan oleh B dengan bentuk usaha menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usaha untuk mencapai tujuannya atau dalam meneruskan kepentingan-kepentinganya.

4. Dubrin, A. J. mengartikan seperti yang dikutip oleh wahyudi bahwa konflik mengacu pada pertentangan antar individu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat dari saling menghalangi dalam hal pencapaian tujuan.

Dari pendapat beberapa ahli mengenai konflik diatas dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan suatu pertentangan, baik pertentangan antar individu dengan, individu, maupun individu dengan kelompok.

### **C. Dampak KONFLIK**

Pada dasarnya dampak konflik tergantung pada proses pengelolaanya. Pengelolaan tersebut yang akan menjadi dasar penentuan dampak konflik, akankah konflik tersebut berdampak positif maupun negatif.

#### **1. Dampak Positif Konflik**

Apabila upaya penanganan dan pengelolaan konflik karyawan dilakukan secara efisien dan efektif, dampak positif akan muncul melalui perilaku yang ditampakkan oleh karyawan sebagai sumber daya manusia potensial dengan berbagai akibat seperti berikut:

- a. Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti tidak pernah absen tanpa alasan yang jelas, masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara efektif, hasil kerja meningkat, baik secara kualitas maupun kuantitas.
- b. Meningkatnya hubungan kerjasama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing.
- c. Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antar pribadi ataupun antar kelompok dalam organisasi, seperti terlihat dalam upaya peningkatan prestasi kerja, tanggung jawab, dedikasi, loyalitas, kejujuran, inisiatif, dan kreatifitas.

- d. Semakin berkurangnya tekanan, intrik yang dapat membuat stress bahkan produktifitas kerja semakin meningkat. Hal ini karena karyawan memperoleh persamaan aman, kepercayaan diri, penghargaan dalam keberhasilan kerjanya atau bisa mengembangkan karier dan potensi dirinya secara optimal.
- e. Banyaknya karyawan yang dapat mengembangkan karier sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan, pelatihan, dan konseling dalam aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Semua ini bisa menjadikan tujuan organisasi tercapai dan produktifitas kerja meningkat akhirnya kesejahteraan karyawanpun dapat terjamin.

## **2. Dampak Negatif Konflik**

Dampak negatif konflik sebenarnya disebabkan oleh kurang efektif dalam pengelolaanya, yaitu ada kecenderungan untuk membiarkan konflik tumbuh dan menghindari terjadinya konflik akibatnya muncul keadaan-keadaan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan jumlah absensi karyawan dan seringnya karyawan keluar pada waktu jam kerja berlangsung. Misalnya, tidur selama pimpinan tidak ada di tempat, pulang lebih awal atau datang terlambat dengan berbagai alasan yang tidak jelas.
- b. Banyak karyawan yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab. Seringnya terjadi perselisihan antar karyawan yang bisa memancing kemarahan, ketersinggungan yang akhirnya dapat mempengaruhi pekerjaan, kondisi psikis dan keluarganya.
- c. Banyak karyawan yang sakit, sulit dalam berkonsentrasi dalam pekerjaannya, muncul perasaan kurang aman, merasa tertolak oleh teman maupun atasan, merasa tidak dihargai hasil pekerjaannya, timbul stress yang berkepanjangan yang bisa berakibat sakit tekanan darah tinggi, ataupun yang lainya.
- d. Seringnya karyawan melakukan mekanisme pertahanan diri

apabila memperoleh teguran dari atasan. Misalnya, merusak mesin atau peralatan kerja, mengadakan provokasi terhadap rekan kerja, membuat intrik-intrik yang merugikan orang lain.

- e. Meningkatkan kecenderungan karyawan yang keluar-masuk. Kondisi semacam ini bisa menghambat kelancaran dan kesetabilan organisasi secara menyeluruh karena produksi terhambat, kehilangan karyawan potensial, waktu tersita hanya untuk kegiatan seleksi dan memberikan Latihan serta dapat muncul pemborosan untuk membiayai proses pengadaan sumber daya manusia.

Konflik yang tidak terselesaikan dapat merusak lingkungan kerja sekaligus orang-orang di dalamnya. Oleh karena itu, konflik harus mendapat perhatian. Jika tidak, seorang manajer akan terjebak dalam hal-hal berikut.

1. Kehilangan karyawan yang berharga dan memiliki keahlian teknis.
2. Menahan atau mengubah informasi yang diperlukan rekan-rekan sekerja yang lurus hati agar tetap dapat mencapai prestasi.
3. Keputusan lebih buruk yang diambil oleh perseorangan atau tim karena sibuk memusatkan perhatian pada orangnya, bukan pada masalahnya.
4. Kemungkinan sabotase terhadap pekerjaan atau peralatan.
5. Sabotase terhadap hubungan pribadi dan replotasi anggota tim melalui gosip dan kabar burung.
6. Menurunkan moral, semangat, dan motivasi kerja. Masalah yang berkaitan dengan stress, ada bermacam-macam, mulai dari efisiensi yang berkurang sampai kebiasaan membolos kerja.

#### **D. Faktor - factor Penyebab Konflik**

Penyebab utama konflik terdiri atas:

1. Adanya perbedaan kepentingan
2. Adanya perbedaan pengertian/pemahaman
3. Adanya perbedaan cara pandang

4. Adanya ketidakjelasan tujuan
5. Adanya perbedaan peraturan yang dianut
6. Adanya perubahan situasi baru

Penyebab utama konflik ini akan mempengaruhi jenis strategi penyelesaian dan pencegahan konfliknya. Konflik juga dapat disebabkan oleh beberapa factor berikut yaitu:

1. Kegagalan Komunikasi
  - a. Salah pengertian yang berkenaan dengan salah kalimat
  - b. Bahasa yang sulit dimengerti
  - c. Informasi yang mendua dan tidak lengkap
  - d. Gaya individu manajer yang tidak konsisten
2. Masalah hubungan pribadi dari pihak yang berkepentingan, dikarenakan beberapa penyebab, yaitu:
  - a. Ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka
  - b. Perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.
3. Struktur organisasi yang bermasalah dikarenakan beberapa penyebab, yaitu:
  - a. Pertarungan kekuasaan antara departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan
  - b. Persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas.
  - c. Saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kekuatan kerja untuk mencapai tujuan.
  - d. Konflik dapat dilihat dari dua macam sudut pandang yaitu berdasarkan sudut pandang lama dan baru, perbedaan dua sudut pandang tersebut dijelaskan dalam table berikut:

Tabel 1. Perbedaan Sudut pandang Lama dan Baru

konflik dari sudut pandang lama	Konflik dari sudut pandang baru
Konflik dapat dihindarkan	Konflik tidak dapat dihindarkan
Konflik disebabkan oleh <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesalahan manajemen</li> <li>• Pengacau</li> </ul>	Konflik disebabkan oleh <ul style="list-style-type: none"> <li>• struktur organisasi</li> <li>• Perbedaan tujuan</li> <li>• Perbedaan persepsi dan nilai-nilai pribadi</li> </ul>
Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal	Konflik dapat membantu atau menghambat
Tugas manajer menghilangkan konflik	Tugas manajer mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya
Organisasi optimal membutuhkan penghapusan konfli	Kegiatan organisasi optimal perlu tingkat konflik moderat

## E. Kepemimpinan

### Kemampuan Dasar Pemimpin

Kompetensi pemimpin yang diharapkan meliputi :

1. mempunyai kemampuan berfikir sistem untuk mencari akar masalah sebuah konflik;
2. mempunyai kemampuan teknik komunikasi yang baik dalam arti mampu mengkomunikasikan konflik yang terjadi dengan baik sehingga masalah tidak melebar;
3. mempunyai kemampuan teknik negosiasi yang tinggi (kemampuan mencari solusi bersama yang saling menguntungkan); dan
4. mempunyai kemampuan mempengaruhi orang yang tinggi (kemampuan untuk membuat orang mengikuti ide atau pikiran kita).