

## KOMPETENSI MANAJER DALAM MENGATASI KONFLIK PERILAKU ORGANISASI

**Lady Angel Narwastu Lerebulan**

President University  
[angellere26@gmail.com](mailto:angellere26@gmail.com)

**Dedi Rianto Rahadi**

President University  
[dedi1968@president.ac.id](mailto:dedi1968@president.ac.id)

### Abstrak

Konflik sering kali ditemui di dalam kehidupan, konflik bisa beragam dan dengan siapa saja. Konflik dapat terjadi akibat adanya kesalahpahaman, tidak dapat menerima pendapat satu sama lain, dan adanya perbedaan dalam berpikir. Konflik yang umum terjadi di perusahaan adalah konflik yang terjadi karena adanya keterlibatan individu di organisasi yang mempunyai sifat yang berbeda, tujuan, serta perilaku yang berbeda satu sama lainnya. Dalam mengatur konflik dibutuhkan pengertian dan keterbukaan, kesabaran dan juga kesadaran semua pihak. Oleh sebab itu, peran manajer sangatlah penting untuk mengelola konflik yang ada di suatu organisasi itu sangatlah penting diantaranya: (1) sebagai mediator dalam mengatasi masalah (2) sebagai konsultan terhadap bawahannya (3) sebagai motivator (4) mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pentingnya kompetensi manajer dalam mengatasi perilaku suatu organisasi sebagai penengah antar individu dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan metode wawancara kepada manajer dan 4 karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah sangat berpengaruhnya kompetensi yang dimiliki manajer dalam organisasi karena tanpa adanya pemimpin maka pekerjaan yang ada tidak akan terkoordinasi dengan baik, dan manajer juga sebagai penengah jika terjadi konflik antar individu anggota kelompok.

**Kata kunci:** Manajer, konflik, organisasi, Kompetensi

### Abstract

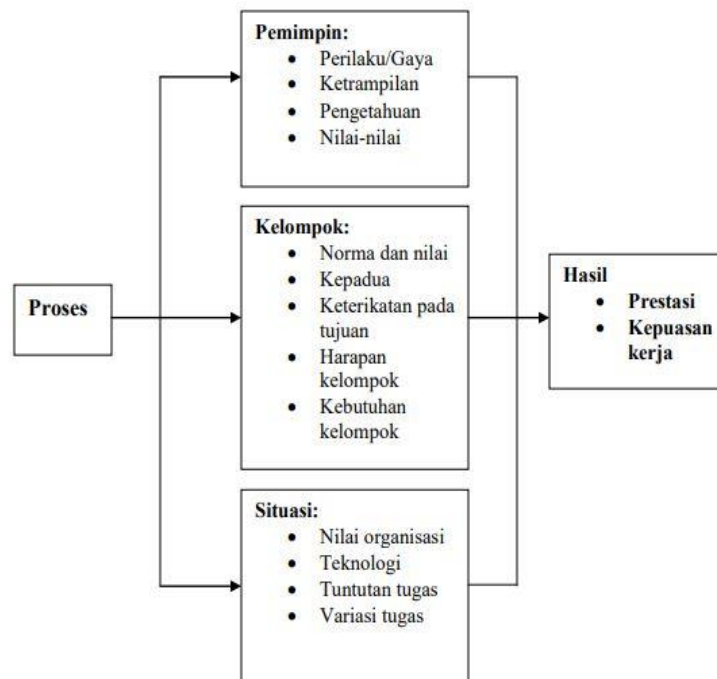
*Conflict is often encountered in life, conflicts can vary and with anyone. Conflicts can occur due to misunderstandings, unable to accept each other's opinions, and differences in thinking. Conflicts that commonly occur in companies are conflicts that occur because of the involvement of individuals in organizations who have different characteristics, goals, and behaviors that are different from one another. In managing conflict, understanding and openness, patience and awareness of all parties are needed. Therefore, the role of managers is very important to manage conflicts that exist in an organization that is very important including: (1) as a mediator in overcoming problems (2) as a consultant to subordinates (3) as a motivator (4) as having authority in decision making. The purpose of this study was to determine the importance of manager competence in overcoming the behavior of an organization as a mediator between individuals in the organization. This study uses qualitative research with interview methods to managers and 4 employees. The result of this research is that the manager's competence is very influential in organization because without a leader, the work will not be well coordinated, and the manager is also an intermediary in case of conflict between individual group members.*

**Keywords:** Manager, conflict, organization, competence

## PENDAHULUAN

Peranan manajer dalam suatu perusahaan sangatlah penting karena manajer diistilahkan sebagai ujung tombak dari keberhasilan suatu organisasi yang dipimpinnya. Salah satu tugas manajer bukan hanya sebagai leader atau pemimpin tetapi juga harus bisa mengelola konflik yang ada di suatu organisasi yang dipimpinnya, sehingga setiap konflik yang ada tidak akan menimbulkan masalah yang panjang ataupun berkelanjutan.

**Gambar 1**  
**PROSES KEPEMIMPINAN**



Sumber : Indriyo Gitosudarmo, Indriyo : Perilaku Organisasi, 2000; hal.128

Dari gambar 1 proses kepemimpinan di atas terlihat adanya tujuan akhir yaitu kepuasan kerja bagi semua pihak dalam suatu organisasi. Manajer harus bekerja secara profesional dan membuat lingkungan kerja yang kondusif.

1. Seorang manajer harus merasa bangga kepada bawahannya yang mampu menjalankan tugas dengan baik dan benar.
2. Bawahan memberikan respon yang baik kepada manajer
3. Manajer dan bawahan harus sama-sama mempunyai rasa memiliki organisasi
4. Antara manajer dan bawahan harus saling menghargai posisi jabatan satu sama lain.

Menurut Bazarah (2019) Beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer diantaranya yaitu:

1. Kemampuan analisis, yaitu kemampuan menilai seberapa berpengalamankah seorang karyawan dan apakah karyawan itu mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja.
2. Kemampuan fleksibel, yaitu kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan apa

yang tepat berdasarkan situasi yang ada

3. Kemampuan berkomunikasi, kemampuan ini adalah hal terpenting yang harus dimiliki manajer karena manajer harus sering berkomunikasi kepada bawahannya dan memberikan motivasi kepada karyawannya.

Beberapa kemampuan diatas haruslah dimiliki oleh seorang manajer. Apalagi tantangan seorang manajer tidaklah mudah. Pertama, implementasi organisasi memerlukan proses transformasi dari perkembangan suatu organisasi. Disini hasil pengolahan data yang relevasinya sangat tergantung kepada waktu. Kedua, persiapan SDM untuk memanfaatkan peluang baru. Ketiga, pengelolaan perubahan baik sifatnya sistematis.

Contohnya adalah ketika manajer perusahaan yang mempunyai masalah bagaimana cara memberikan dana untuk memperbanyak penjualan produk perusahaannya dimana setiap produk berada pada divisi yang berbeda-beda. Salah satu cara pemberian dana yang tepat adalah memberikan kepada divisi yang produktif kerjanya, sehingga yang kurang produktif tidak mendapat dana. Dari pihak divisi yang kurang produktif tentu saja nantinya ada masalah yang timbul dari masalah pengalokasian dana. Dari masalah ini maka konflik dipandang fungsional karena akan mendorong setiap divisi untuk lebih meningkatkan produktivitasnya. Di sisi lain, mungkin saja timbul masalah yaitu kurangnya kerjasama antar divisi apabila berlangsung terlalu dan tidak terkendali. Menurut Heidjrachman(2002) dari banyaknya penelitian dan percobaan ternyata ditemukan fakta-fakta penelitian yang berhubungan, keadaan yang muncul karena konflik, baik konflik yang berat maupun konflik yang ringan. Di antaranya yang penting adalah:

1. Munculnya solidaritas di antara anggota-anggota organisasi yang terlibat masalah.
2. Munculnya para leader dari organisasi yang mengalami masalah.
3. Terpilihnya “individu” yang kuat dari pihak-pihak yang mengalami konflik.
4. Tidak dapat berpikir jernih dalam menyelesaikan konflik

Menurut Rahadi dan Susilowati (2019) dalam bukunya yang berjudul Perilaku Organisasi: Teori dan Konsep. Banyak konflik yang terjadi di suatu organisasi perusahaan yang sering kali terjadi apalagi dalam bidang manajemen karena faktanya banyak masalah yang dihadapi manajer setiap harinya. Contohnya memutuskan suatu masalah, pembentukan tim, dan memberi motivasi, adalah semua aspek yang merupakan watak dan tanggung jawab organisasi manajemen. Perilaku organisasi juga dipengaruhi oleh budaya. Budaya perusahaan berkaitan dengan bagaimana organisasi itu berperilaku.

Unsur-unsur dalam perilaku organisasi adalah orang, struktur, teknologi dan lingkungan tempat bekerja. Orang-orang yang bergabung dalam organisasi akan membentuk visi dan misi yang disepakati bersama, diperlukan pula jenis struktur tertentu, karyawan juga menggunakan teknologi untuk membantu menyelesaikan pekerjaannya. Jadi ada hubungan satu sama lain antara orang, struktur, dan teknologi. Rahadi & Susilowati. (2019) dalam buku yang berjudul Perilaku Organisasi: Teori dan Konsep. Unsur-unsur dalam perilaku organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Orang, orang adalah manusia sosial yang berakhlak, berpikiran, dan berperasaan yang menciptakan organisasi untuk mencapai tujuan bersama mereka.
2. Struktur, struktur menentukan hubungan resmi antar orang dalam organisasi. Orang-orang ini harus dihubungkan secara terstruktur agar pekerjaan mereka efektif.
3. Teknologi, teknologi menjadi salah satu sumber yang sangat butuh digunakan untuk bekerja dengan teknologi maka akan mempermudah pekerjaan yang dilakukan.

4. Lingkungan, organisasi merupakan sistem yang memuat banyak unsur lain, seperti pemerintah, keluarga, dan organisasi lainnya.

Semua unsur-unsur yang dijelaskan di atas ini saling memberi dampak dalam suatu pola sistem. Suatu organisasi tidak dapat menyingkir dari pengaruh lingkungan luar. Karena Lingkungan luar berdampak pada sikap orang-orang, yang menimbulkan persaingan untuk mendapatkan sumber daya dan kekuasaan. Oleh sebab itu, lingkungan luar sangat mempengaruhi dan harus dipertimbangkan untuk menelaah perilaku manusia dalam suatu organisasi.

Disamping itu, Perilaku individu dalam suatu organisasi menunjukkan bahwa individu dalam organisasi memberikan arah dan misi yang sesuai dengan tujuan organisasi, misalnya organisasi bisnis, organisasi kemasyarakatan, organisasi pendidikan dan organisasi lainnya sesuai ciri dan karakteristik organisasinya. Jadi perilaku organisasi dipengaruhi oleh ciri dan karakter masing-masing organisasi dan dipengaruhi juga oleh individu yang ada di dalamnya.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengertian Perilaku Organisasi**

Rahadi dan susilowati (2019) berpendapat bahwa perilaku organisasi yaitu suatu pola pikir yang memeriksa dampak perilaku mulai dari individu, kelompok, maupun struktur organisasi yang bertujuan untuk memperoleh wawasan untuk berkembangnya efektifitasnya.

### **Tingkatan Manajer**

Pada umumnya, manajer sering dikelompokkan menjadi manajer atas, manajer tingkat tengah, dan manajer tingkat bawah (biasanya digambarkan dengan bentuk piramida).

**GAMBAR 2**  
**TINGKATAN MANAJER**



Sumber : Rahadi dan Susilowati(2019) : Perilaku Organisasi : Konsep dan Implementasi, 2019; hal.29

1. Manajemen tingkat bawah. Manajemen ini tingkatannya paling bawah yang bertugas mengontrol karyawan yang mengerjakan sendiri tugasnya yang terlibat dalam proses produksi.

2. Manajemen tingkat tengah, terdiri atas seluruh manajemen yang berada di manajer tingkat pertama dan manajemen puncak bertugas sebagai perantara manajemen tingkat pertama dan manajemen puncak.
3. Manajemen tingkat atas sering dikenal juga dengan sebutan executive officer yang bertugas membuat suatu kegiatan dan strategi perusahaan dan memberi arah untuk jalannya perusahaan.

### **Pengertian konflik**

Konflik yaitu adanya kesalahpahaman atau ketidaksetujuan dalam pemikiran antara individu-individu atau kelompok dalam organisasi yang muncul karena harus melakukan kegiatan bersama-sama, atau karena mempunyai status yang berbeda, tujuan yang berbeda maupun pemikiran yang berbeda. Anggota kelompok yang mempunyai ketidaksepakatan biasanya mencoba mengemukakan pendapatnya menurut pandangan mereka lalu ada yang tidak menerima usulan tersebut. Maka terjadilah konflik.

### **Jenis-jenis konflik**

Menurut Utami (2008) menguraikan konflik yang umum terjadi pada perusahaan menjadi dua bagian, yakni bagian pihak yang terlibat konflik dan bagian dampak yang timbul akibat konflik.

Pihak yang terlibat konflik dibagi menjadi tiga bagian yaitu:

1. Konflik orang dengan orang, contoh yang umum terjadi individu karyawan dengan individu karyawan, individu pimpinan dengan individu karyawan di berbagai tingkatan, serta individu pimpinan dengan individu karyawan.
2. Konflik individu dengan kelompok, masalah ini sering terjadi antara konflik pribadi karyawan dengan sekelompok pimpinan, dan sekelompok pimpinan dengan individu karyawan
3. Konflik group dengan group Konflik ini akan terjadi antara group karyawan dengan group pimpinan, group pimpinan dengan pimpinan di berbagai tingkatan, group karyawan dengan group karyawan.

Dari segi dampak yang timbul yaitu:

Konflik dapat dikatakan fungsional jika konflik menguntungkan dan memberi manfaat bagi organisasi, jika dikelola dan dikendalikan dengan baik dan benar. Contohnya adalah ketika seorang manajer perusahaan yang menghadapi masalah bagaimana mengalokasikan dana untuk meningkatkan penjualan produk perusahaannya dimana setiap produk berada pada suatu divisi yang berbeda-beda. Salah satu cara pengalokasian yang tepat adalah memberikan dana kepada divisi yang produktif, sehingga yang kurang produktif tidak mendapat dana. Dari pihak divisi yang kurang produktif tentu saja nantinya ada masalah yang timbul dari masalah pengalokasian dana. Dari masalah ini maka konflik dipandang fungsional karena akan mendorong setiap divisi untuk lebih meningkatkan produktivitasnya. Di sisi lain, mungkin saja timbul masalah yaitu kurangnya kerjasama antar divisi apabila terlanjur terlalu dan tidak terkendali.

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Menurut Hidayat (2012), Penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk memberi gambaran dan

memberi penjelasan tentang keadaan dari pengamatan yang dilakukan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, atau diukur melalui pendekatan kuantitatif.

Metode dilakukan dengan wawancara. Wawancara dilakukan oleh informan seorang manajer dan 4 orang karyawan, dengan pertanyaan-pertanyaan tentang perilaku organisasi, dibawah ini ada beberapa pertanyaan yang ditanyakan pada saat wawancara:

1. apa saja keterampilan yang harus dimiliki seorang manajer?
2. Bagaimana seorang manajer mengatasi konflik yang terjadi dalam organisasi?
3. Bagaimana pandangan seorang manajer mengenai konflik perilaku organisasi?
4. Apakah ada keahlian untuk mengatasi konflik ?

Selanjutnya dilakukan wawancara kepada 4 karyawan dengan pertanyaan sebagai berikut:

1. Pentingkah seorang manajer dalam organisasi?
2. Apa saja factor penyebab konflik yang terjadi di dalam organisasi?
3. Kompetensi manajer apa yang sangat diperlukan oleh karyawan dalam organisasi?

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dari hasil wawancara dengan manajer dan 4 orang karyawan diperoleh jawaban:

1. keterampilan yang dimiliki manajer adalah keterampilan konseptual, karena manajer adalah seorang leader yang memimpin organisasi, jadi manajer harus bisa memajukan organisasi yang dipimpinnya.
2. Konflik merupakan sesuatu yang wajar dialami individu-individu dalam organisasi, konflik yang terjadi jika tidak ditangani akan mengakibatkan masalah yang sangat panjang untuk itu dilakukan pendisiplinan agar peraturan yang ada bisa disepakati kembali bersama-sama. Yang terpenting adalah saling mengerti dan menerima dan saling memberi saran serta masukan.
3. Sangat penting karena tanpa adanya seorang pemimpin maka pekerjaan yang diberikan akan dikerjakan sembarangan. Karena tidak ada yang mengkoordinasi dan mengontrol.
4. Perbedaan antar individu satu dengan individu lain, sebagian besar disebabkan oleh perbedaan pendapat.
5. Kompetensi yang dimiliki manajer adalah bisa menjadi pendengar yang baik, karena ketika bawahan melakukan kesalahan maka manajer haruslah menjadi pendengar yang baik bagi karyawannya.

Dalam berbagai aktivitas yang ada dalam perusahaan tidak lepas dari control dan pengawasan para manajer sebagai pemimpin, karena manajer akan bertanggung jawab terhadap para bawahannya. Karena hubungan pemimpin dan bawahannya sangat erat maka keberhasilan seorang manajer dalam mengelola organisasi tidak akan lepas dari peran bawahannya. Menurut Ivancevich & Matteson (1999) di kutip oleh Wahyuningsih (2001:168) kepemimpinan yaitu proses memberi pengaruh kepada orang lain untuk mencapai visi dan misi organisasi. Dapat diartikan juga proses pemimpin terjadi pada saat seseorang mempengaruhi orang lain untuk tercapainya tujuan dalam organisasi. Setiap manajer mempunyai keterampilan sendiri untuk menjalankan mengatasi setiap konflik yang ada di dalam organisasi.

Menurut (Griffin 2006) (Davis 1999) Rahadi (2019) seorang manajer setidaknya harus memiliki 3 kemampuan dasar yaitu:

1. Keterampilan konseptual (conceptional skill)

Kemampuan ini harus dimiliki manajer tingkat atas karena untuk mensejahterakan suatu organisasi. Konsep ini harus dibuat menjadi suatu planning kegiatan untuk menciptakan konsep dan gagasan yang dibuatnya.

2. Keterampilan bekerjasama dengan orang lain (humanity skill)

Disebut juga keterampilan kemanusiaan, sebagaimana manajer harus mempunyai relasi yang luas dan mampu berkomunikasi dengan baik.

3. Keterampilan teknis (technical skill)

Keterampilan melakukan pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program Ms.Word, mesin, dan lainnya. Menurut Ricky W. Griffin (2019) menambahkan 2 keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu keterampilan mengatur waktu, keterampilan membuat keputusan, keterampilan impersonal skill. Adapun beberapa keterampilan impersonal skill yaitu: keterampilan *listening, providing feedback, persuading, resolving conflicts*

Karena setiap orang memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka berbeda pula gaya kepemimpinan seseorang, gaya kepemimpinan biasanya dipengaruhi oleh: karyawan, dan lingkungan kerja. Menurut Davis dan Strom (1999:164), gaya kepemimpinan ada 3 jenis:

1. Pemimpin autokratik

Gaya kepemimpinan ini dimana manajer mengambil keputusannya sendiri dan karyawan hanya menerima perintah yang diberikan tanpa memberi alternative pemecahan masalah. Kelebihan dari autokratif adalah cepatnya pengambilan keputusan yang dilakukan.

2. Partisipatif

Berbeda dengan autokratif justru pemimpin partisipatif seperti namanya partisipatif, manajer mengikut sertakan karyawan dalam mengambil keputusan dan wewenang.

3. Kendali Bebas

Manajer mempunyai pengaruh yang sedikit dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk menentukan pilihannya sendiri. Pada umumnya gaya kepemimpinan ini dapat menimbulkan kekacauan.

**Faktor perilaku organisasi penyebab konflik**

Biasanya disebabkan oleh perbedaan antar individu dalam organisasi. Karena setiap individu mempunyai pendirian dan perasaan yang berbeda-beda, perbedaan inilah yang mengakibatkan konflik antar individu. Selain perbedaan individu latar belakang budaya juga mempengaruhi kepribadian individu. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan individu yang dapat memicu konflik

**Peran manajer mengatasi konflik organisasi**

Suatu konflik yang terjadi dalam organisasi memang haruslah diatasi, hal ini disebabkan setiap perubahan yang ada bisa memicu adanya konflik. Jika konflik tidak segera diatasi maka akan mempengaruhi hubungan antar individu-individu dalam organisasi. Untuk itu diperlukan upaya dalam mengatasi konflik secara serius agar hubungan antar organisasi tidak terganggu diantaranya:

1. Komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Seorang manajer perlu menciptakan komunikasi yang baik.

2. Disiplin, manajer harus memahami setiap peraturan yang di buat karena jika terjadi konflik maka manajer dapat mengatasi dengan melakukan pendisiplinan kepada karyawan, dan konflik yang ada tidak jadi meluas.
3. Pertimbangan pengalaman dalam hidup, konflik dapat diatasi jika manajer mendukung karyawan untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman yang dimilikinya.
4. Menjadi pendengar yang baik, manajer harus bisa menjadi seorang pendengar yang baik untuk karyawannya karena terkadang karywan membutuhkan seseorang untuk menceritakan konflik yang dialaminya.

Menurut Bazarah (2019) dalam penelitian sebelumnya juga mengungkapkan: Dalam upaya menangani masalah sangatlah perlu dilakukan, hal ini dikarena setiap adanya perubahan dalam suatu organisasi cenderung mendatangkan konflik. Perubahan yang terjadi, baik direncanakan atau tidak, tidak hanya berdampak pada perubahan struktur, tetapi juga berdampak pada terciptanya hubungan pribadi dan organisasi yang berpotensi menimbulkan konflik. Stoner juga mengemukakan tiga cara dalam pengelolaan konflik, yaitu merangsang konflik di dalam unit atau organisasi yang prestasi kerjanya rendah karena tingkat konflik yang terlalu kecil. Termasuk dalam cara ini adalah: 1) minta bantuan orang luar 2) menyimpang dari peraturan (going against the book) 3) menata kembali struktur organisasi 4) menggalakkan kompetisi 5) memilih manajer yang cocok.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Dalam memberikan arahan dalam perilaku organisasi terhadap aktivitas yang dilakukan diperlukan seorang manajer yang dapat mamantau, mengontrol, dan sebagai penengah dalam berbagai karakteristik yang dimiliki oleh individu dalam organisasi. Manajer juga harus memiliki kompetensi sebagai penunjang kepemimpinannya yaitu: keterampilan konseptual, keterampilan bekerja sama dengan orang lain, dan keterampilan teknis. Mengingat masing-masing individu dalam berperilaku cenderung akan dipengaruhi oleh lingkungannya maka sedini mungkin semua individu harus mengetahui tentang peraturan yang dibuat dalam organisasi.

Manajer perlu membimbing dan mengarahkan dengan baik sehingga organisasi yang dipimpinnya bisa berkembang dan menjadi lebih baik sesuai yang diharapkan oleh organisasi, Jika ada konflik individu dalam maka manajer perlu segera mengatasi dan diarahkan untuk tidak melakukannya sampai terulang kembali.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Bazarah, Jamil. 2019. "PERAN MANAJER DALAM MENGELOLA KONFLIK." *LEGALITAS* 90-103.
- Davis, Keith W. Newstrom. 1999. *Perilaku Dalam Organisasi. Edisi Ketujuh*. Jakarta: Erlangga.
- Dedi Rianto Rahadi, Etty Susilowati. 2019. *Perilaku Organisasi Konsep dan Implementasi*. bogor: PT. FILDA FIKRINDO.
- Gitosudarmo, Indriyo, Sudita, Nyoman. 2000. *Perilaku Organisasi*. yogyakarta: BPFE.
- Griffin, R. 2006. *Business, 8th Edition*. Prentice Hall: NJ.
- Hidayat, Anwar. 2012. *Pengertian dan Penjelasan Penelitian Kuantitatif – Lengkap*. oktober 14. <https://www.statistikian.com/2012/10/penelitian-kuantitatif.html>.



- Husnan, Heidjrachman R & Suad. 2002. *manajemen personalia*. yogyakarta: BPFE.
- Utami, Setyaningsih Sri. 2008. "PERAN MANAJER DALAM KONFLIK ORGANISASI ." *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* 81 –88.
- Wahyuningsih, Tri. 2001. "Dampak Pergantian Pimpinan Pada Kinerja Organisasi." *Jurnal Administrasi dan Bisnis* 29-42.

#### **BIODATA PENULIS**

Dr. Dedi Rianto Rahadi, sebagai dosen Universitas Presiden yang mengasuh mata kuliah perilaku organisasi

Lady Angel Narwastu Lerebulan lahir di Lumajang Jawa Timur tanggal 26 Februari 2002. Mahasiswa President University jurusan Manajemen.