

Manajemen Konflik Internal dalam Organisasi Studi Kasus pada PT. Ruyung Karya Mandiri

Nauval Buya Dwi Andhika¹, Muhammad Fauzan Adhima Subianto², Sentot Imam Wahjono³

Universitas Muhammadiyah Surabaya

Corresponding Author Nauval Buya Dwi Andhika, E-Mail: nauvalbuya12@gmail.com

Published: June, 2025

ABSTRACT

In a dynamic and competitive organizational environment, internal conflict is an unavoidable challenge that can significantly affect company performance. This study aims to identify the causes of internal conflict, the types of conflicts that occur, their impact on organizational performance, and strategies for managing them constructively. Using a qualitative approach with a case study method, the research was conducted at PT. Ruyung Karya Mandiri, a manpower service company. The findings reveal that internal conflicts arise from dissatisfaction with compensation, cultural differences between local employees and expatriates, and the lack of employee involvement in decision-making processes. These conflicts negatively impact productivity, employee loyalty, and operational effectiveness. However, through strategies such as cross-cultural training, employee involvement, and human resource mapping, conflicts can be managed as opportunities to improve work systems and enhance organizational performance. This study highlights the importance of strategic and adaptive conflict management in maintaining organizational stability..

Keywords: Internal Conflict, Organizational Performance, Conflict Management, Organizational Culture, Case Study.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang terus berkembang dan kompetitif, efektivitas kerja tim serta stabilitas organisasi menjadi faktor kunci dalam mencapai tujuan perusahaan. Namun, dalam praktiknya, perusahaan sering kali menghadapi tantangan internal yang kompleks, salah satunya adalah konflik yang terjadi di antara individu maupun antar departemen. Konflik internal bukanlah hal yang asing dalam dunia kerja, melainkan suatu dinamika yang wajar terjadi akibat perbedaan kepentingan, pandangan, nilai, dan tujuan antar pihak di dalam organisasi.

Gibson, et al. (1997:437) mengatakan bahwa hubungan saling tergantung dapat melahirkan konflik, apabila masing masing komponen Organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak saling bekerja sama satu sama lain. Konflik tersebut mungkin tidak membawa “Kematian” bagi Organisasi, Tetapi pasti dapat menurunkan kinerja Organisasi yang bersangkutan, jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian

Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak negatif terhadap berbagai aspek dalam perusahaan, seperti menurunnya produktivitas, terganggunya komunikasi, rendahnya semangat kerja, serta munculnya ketidakpuasan karyawan. Dalam jangka panjang, hal ini dapat berujung pada

menurunnya kinerja organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, jika konflik dapat dikelola secara efektif, maka potensi-potensi positif seperti peningkatan kreativitas, inovasi, dan perbaikan sistem kerja dapat dimanfaatkan untuk kemajuan perusahaan.

Berdasarkan beberapa permasalahan diatas, Melalui pendekatan studi kasus, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana konflik internal terjadi dalam konteks nyata sebuah Organisasi, apa saja faktor pemicunya, serta bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Manajemen Konflik Internal dalam Organisasi Studi Kasus pada PT. Ruyung Karya Mandiri”.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menganalisis konflik internal dalam organisasi serta implikasinya terhadap kinerja perusahaan. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena secara mendalam dalam konteks nyata, terutama yang berkaitan dengan perilaku organisasi, hubungan antar individu, dan dinamika struktural yang memicu konflik. Lokasi penelitian ditentukan secara purposive, yaitu pada perusahaan yang mengalami konflik internal yang signifikan dan berdampak terhadap produktivitas karyawan maupun pencapaian target organisasi.

Proses analisis data dilakukan secara berkelanjutan sejak awal pengumpulan data hingga tahap akhir penulisan. Data yang telah dikumpulkan kemudian direduksi, dikategorikan berdasarkan tema-tema utama, dan disajikan dalam bentuk naratif yang menggambarkan pola konflik, respon organisasi, serta dampaknya terhadap indikator kinerja seperti produktivitas, efisiensi, dan hubungan antarpegawai. Dengan pendekatan ini, diharapkan hasil penelitian tidak hanya menggambarkan fenomena konflik secara deskriptif, tetapi juga memberikan rekomendasi strategis bagi organisasi dalam mengelola konflik secara konstruktif dan berkelanjutan.

Metode ini memungkinkan peneliti mengakses data yang luas Untuk menjamin validitas hasil penelitian, digunakan teknik triangulasi sumber dan teknik, serta member check, yaitu konfirmasi hasil interpretasi kepada responden guna memastikan akurasi data. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang utuh dan mendalam tentang bagaimana konflik internal berkembang, serta bagaimana pengelolaannya dapat mempengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Organisasi

Berdasarkan studi kasus pada PT. Ruyung Karya Mandiri, ditemukan beberapa permasalahan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berdampak langsung terhadap kinerja organisasi.

Permasalahan yang paling mencolok adalah tingginya tingkat turnover karyawan, yang disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap gaji yang dianggap terlalu rendah. Hal ini membuat banyak karyawan memilih pindah ke tempat lain yang menawarkan kompensasi lebih baik. Akibatnya, perusahaan harus terus-menerus merekrut dan melatih karyawan baru dari awal, yang secara tidak langsung menghambat produktivitas dan menambah beban biaya serta waktu.

Selain itu, terdapat konflik budaya antara karyawan lokal dengan expatriat, terutama ketika PT. Ruyung Karya Mandiri bekerja sama dengan hotel di Dubai. Beberapa karyawan mengaku merasa tidak nyaman dengan gaya komunikasi delegasi asing yang dinilai keras, padahal hal tersebut lebih merupakan perbedaan budaya. Kesalahpahaman ini memicu ketegangan yang dapat mengganggu kerja sama tim dan produktivitas. Permasalahan ini menunjukkan pentingnya literasi budaya dalam organisasi multinasional, serta perlunya pelatihan komunikasi lintas budaya bagi karyawan.

Permasalahan lain juga berkaitan dengan rendahnya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, yang berkontribusi pada kurangnya rasa memiliki terhadap pekerjaan. Hal ini berdampak negatif pada motivasi kerja dan loyalitas karyawan. Sebagai alternatif dari kenaikan gaji, solusi yang ditawarkan adalah pemberian fasilitas tambahan seperti jaminan kesehatan dan pendidikan, serta pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, yang dapat meningkatkan tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap pekerjaan mereka.

Jenis dan Bentuk konflik internal Organisasi

Salah satu bentuk konflik internal yang terjadi di PT. Ruyung Karya Mandiri adalah konflik antar individu dan manajemen, yang berakar pada ketidakpuasan terhadap kompensasi kerja. Banyak karyawan merasa bahwa gaji yang diberikan terlalu rendah dibandingkan dengan beban kerja yang harus mereka tanggung. Ketidakpuasan ini menyebabkan loyalitas karyawan menurun dan mendorong mereka untuk mencari pekerjaan di tempat lain yang menawarkan gaji dan tunjangan lebih tinggi. Bentuk konflik ini tergolong dalam konflik laten (tersembunyi) yang kemudian berkembang menjadi konflik terbuka saat karyawan mulai keluar secara massal atau menunjukkan penurunan kinerja, yang berdampak langsung pada efektivitas operasional perusahaan.

Bentuk konflik lainnya yang menonjol adalah konflik budaya antara tenaga kerja lokal dan tenaga kerja asing (expatriat). Konflik ini muncul ketika perusahaan bekerja sama dengan pihak luar negeri, seperti hotel di Dubai, dan mengirim delegasi dari luar negeri ke Jakarta untuk proses seleksi tenaga kerja. Karena perbedaan budaya komunikasi di mana pihak asing berbicara dengan nada tinggi yang dianggap normal oleh mereka, namun dianggap kasar oleh karyawan lokal muncullah kesalahpahaman yang menimbulkan ketegangan dalam interaksi kerja. Konflik ini tergolong dalam konflik antar kelompok (intergroup conflict) yang disebabkan oleh perbedaan nilai, norma, dan persepsi antar budaya yang tidak dikelola secara efektif.

Selain konflik interpersonal dan budaya, terdapat pula konflik struktural, yang timbul akibat kurangnya pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Karyawan merasa bahwa mereka hanya sebagai pelaksana tanpa diberi ruang untuk berkontribusi dalam keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka sendiri. Hal ini menyebabkan menurunnya rasa memiliki, rendahnya motivasi, serta timbulnya sikap apatis terhadap kebijakan perusahaan. Bentuk konflik ini muncul karena adanya ketimpangan kekuasaan dan komunikasi satu arah dalam struktur organisasi, yang menimbulkan jarak antara manajemen dan karyawan.

Dampak Konflik Terhadap Kinerja Organisasi

Konflik internal yang terjadi di PT. Ruyung Karya Mandiri memberikan dampak langsung terhadap penurunan produktivitas kerja. Tingginya angka keluar-masuk karyawan (turnover) membuat perusahaan harus terus-menerus melakukan proses rekrutmen dan pelatihan ulang terhadap karyawan baru. Proses ini tidak hanya menyita waktu, tetapi juga mengganggu kontinuitas operasional, terutama ketika perusahaan sedang menghadapi permintaan tinggi akan pengiriman tenaga kerja. Karyawan baru yang belum memahami sistem kerja secara menyeluruh membutuhkan waktu adaptasi yang berdampak pada keterlambatan penyelesaian tugas dan menurunnya efisiensi.

Selain itu, konflik antarbudaya yang terjadi antara karyawan lokal dan expatriat menyebabkan gangguan dalam komunikasi dan kolaborasi tim. Kesalahpahaman yang disebabkan oleh perbedaan gaya komunikasi, seperti intonasi dan ekspresi verbal, menciptakan ketegangan dan rasa tidak nyaman di lingkungan kerja. Akibatnya, suasana kerja menjadi kurang kondusif dan mempengaruhi semangat kerja karyawan lokal. Jika tidak segera ditangani, konflik semacam ini dapat menciptakan siklus kerja yang tidak harmonis dan menurunkan kualitas layanan atau output perusahaan, terutama dalam konteks kerja sama internasional.

Dampak lainnya terlihat dalam menurunnya loyalitas dan motivasi karyawan, yang berakibat pada meningkatnya kecenderungan untuk bekerja secara minimalis (bekerja sekadar menggugurkan kewajiban). Ketika karyawan merasa tidak dihargai, baik dari segi finansial maupun psikologis (seperti kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan), maka komitmen terhadap organisasi akan melemah. Hal ini menciptakan iklim kerja yang pasif dan menghambat terciptanya inovasi atau inisiatif baru dari karyawan. Jika dibiarkan berlarut-larut, konflik seperti ini dapat mengancam kinerja jangka panjang organisasi secara menyeluruh.

Respons dan Strategi Penyelesaian konflik

Dalam menghadapi tingginya tingkat turnover karyawan akibat rendahnya gaji, PT. Ruyung Karya Mandiri tidak hanya mempertimbangkan solusi dalam bentuk kenaikan gaji, melainkan juga mengevaluasi pendekatan non-finansial sebagai strategi penyelesaian. Salah satu respons yang disarankan adalah dengan

melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat dan dilibatkan dalam kebijakan operasional tertentu, perusahaan berharap dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Strategi ini bertujuan untuk menciptakan hubungan kerja yang lebih demokratis dan partisipatif, yang pada akhirnya dapat memperkuat loyalitas karyawan.

Terkait dengan konflik budaya antara staf lokal dan expatriat, perusahaan disarankan untuk mengadakan sosialisasi dan pelatihan lintas budaya. Edukasi ini penting untuk memperkenalkan karakteristik budaya kerja mitra asing, seperti gaya komunikasi, etika, dan cara pengambilan keputusan. Dengan membekali karyawan lokal dan ekspatriat dengan pemahaman yang lebih baik tentang perbedaan budaya, kesalahpahaman yang selama ini menjadi sumber konflik dapat diminimalisir. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip manajemen konflik interkultural yang mendorong adaptasi dan toleransi dalam lingkungan kerja multinasional.

Selain itu, strategi jangka panjang yang dapat diterapkan adalah melalui pemetaan sumber daya manusia (SDM). Dengan melakukan pemetaan yang akurat, perusahaan dapat mengetahui potensi dan kompetensi masing-masing karyawan, serta menempatkannya sesuai dengan spesifikasi pekerjaan. Ini tidak hanya mengurangi konflik peran, tetapi juga mendorong efektivitas kerja yang lebih tinggi. Penguatan sistem penilaian kinerja, pelatihan berkelanjutan, serta pemberian insentif atau penghargaan kepada karyawan berprestasi juga menjadi bagian penting dari strategi penyelesaian konflik yang bersifat preventif dan berkelanjutan dalam menjaga stabilitas organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian studi kasus pada PT. Ruyung Karya Mandiri, dapat disimpulkan bahwa konflik internal merupakan permasalahan nyata yang berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Konflik muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari ketidakpuasan terhadap kompensasi, kesalahpahaman budaya antara karyawan lokal dan expatriat, hingga rendahnya pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Ketiga bentuk konflik tersebut menyebabkan turunnya produktivitas kerja, loyalitas karyawan, serta menghambat efektivitas operasional perusahaan secara menyeluruh.

Namun, konflik tidak selalu memberikan dampak negatif jika dikelola dengan tepat. Penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan strategis dalam manajemen konflik, seperti pelibatan karyawan dalam keputusan, pelatihan lintas budaya, dan pemetaan kompetensi SDM, dapat membantu meredam potensi konflik sekaligus meningkatkan kualitas kerja organisasi. Dengan demikian, manajemen konflik yang konstruktif dapat menjadi kunci penting dalam menjaga stabilitas internal dan meningkatkan efektivitas organisasi di tengah tantangan bisnis yang terus berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Rahim, M. A. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. International Journal of Conflict Management, 13(3), 206–235.
- Wahjono, S. I. (2022). *Konflik – Bahan Ajar Perilaku Organisasi*. Universitas Muhammadiyah Surabaya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Wiley.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). Bumi Aksara.