

Perilaku Organisasi dalam Menghadapi Konflik Antar Karyawan di Toko Lapis Kukus Pahlawan Surabaya

Rovieana Rosady¹, Mario Dwi Putra², dan Sentot Imam Wahjono³

^{1,2,3}Universitas Muhammadiyah Surabaya

Corresponding Author: Rovieana Rosady, e-mail: rovieanarosady.2705@gmail.com

Published: May, 2025

ABSTRAK

Penelitian ini membahas perilaku organisasi dalam menghadapi konflik antar karyawan di Toko Lapis Kukus Pahlawan Surabaya. Konflik yang terjadi sering disebabkan oleh masalah komunikasi dan penjadwalan shift yang tidak adil. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh unsur-unsur perilaku organisasi, seperti nilai, norma, dan kepemimpinan, terhadap dinamika konflik dan kinerja organisasi. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus, melibatkan wawancara dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan komunikasi yang efektif dapat mengurangi konflik dan meningkatkan kinerja tim.

Kata kunci: Perilaku organisasi, konflik, kepemimpinan partisipatif, komunikasi, kinerja organisasi.

ABSTRACT

This study discusses organizational behavior in addressing conflicts among employees at Toko Lapis Kukus Pahlawan Surabaya. These conflicts often arise from communication issues and unfair shift scheduling. The research aims to analyze the influence of organizational behavior elements such as values, norms, and leadership on conflict dynamics and organizational performance. A qualitative method using a case study approach was employed, involving interviews and observations. The results indicate that participative leadership and effective communication can reduce conflict and enhance team performance.

Keywords: Organizational behavior, conflict, participative leadership, communication, organizational performance.

© 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

Organisasi merupakan wadah untuk sekumpulan manusia yang memiliki tujuan, kecenderungan, dan minat yang sama. Dalam menghadapi perbedaan antar individu dalam kelompok, maka diperlukan seorang pemimpin yang akan bertanggung jawab dalam memimpin, merencanakan, mengawasi, memonitoring, serta mengawal terlaksananya tujuan yang disepakati bersama. Mewujudkan tujuan tersebut tentunya bukan perkara yang mudah, adanya perbedaan individu dalam sebuah organisasi sering kali menimbulkan masalah-masalah yang rumit dan sulit dipecahkan dibandingkan dengan masalah-masalah yang bersifat teknis (Hartati & Winarko, 2020). Konflik antar karyawan merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam konteks kelompok kerja di sebuah organisasi, termasuk di lingkungan kerja ritel seperti Toko Lapis Kukus Pahlawan Surabaya. Beberapa hal yang dapat memicu konflik diantaranya seperti perbedaan pendapat, tujuan yang bertentangan, perbedaan nilai-nilai, dan persaingan

sumber daya. Konflik yang terjadi dalam kelompok kerja dapat berdampak secara signifikan terhadap kinerja keseluruhan organisasi. Konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat menghambat kerja sama tim, mengganggu komunikasi, serta menurunkan semangat dan kinerja anggota kelompok. Sebaliknya, jika dikelola dengan baik, konflik justru dapat mendorong munculnya pemikiran kritis, ide-ide inovatif, dan peningkatan kinerja dalam tim kerja (Anwar Sani & Nur Amalia Putri, 2023).

Dalam konteks ini, penelitian ini dilakukan bertujuan untuk menganalisis bagaimana unsur-unsur perilaku organisasi, seperti nilai, norma, kebijakan, dan kepemimpinan dapat mempengaruhi dinamika konflik dalam kelompok kerja dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Melalui pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi konflik, organisasi memiliki peluang untuk menyusun strategi pengelolaan yang lebih baik, mengurangi resiko dampak negatif, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian kinerja optimal.

Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan kajian yang mempelajari bagaimana individu dan kelompok berperilaku dalam sebuah organisasi, serta bagaimana struktur dan budaya organisasi memengaruhi perilaku tersebut (Robbins & Judge, 2017). Bagi seorang pemimpin yang ingin berhasil dalam kepemimpinannya maka sangat penting baginya untuk mengetahui perilaku organisasi yang meliputi perilaku individu dan kelompok (Hartati & Winarko, 2020).

Dalam toko ritel yaitu seperti toko lapis kukus pahlawan Surabaya, perilaku organisasi dapat terlihat dari karyawannya dalam bekerja sama, berkomunikasi, serta bagaimana cara mereka menanggapi kebijakan internal seperti jadwal kerja dan pembagian tugas. Cara berkomunikasi dan penyelesaian masalah dengan baik merupakan nilai dan norma yang dipelajari dalam suatu organisasi yang mana dapat membantu dalam membentuk pola hubungan antar karyawan dan menentukan iklim kerja.

Konflik Akibat Jadwal Kerja dan Gaya Bicara

Konflik kerja dapat terjadi ketika terdapat ketidaksesuaian antara dua orang atau lebih dalam lingkungan perusahaan akibat perbedaan pendapat, nilai-nilai, tujuan serta adanya kompetisi dalam memperoleh posisi dan kekuasaan menurut sudut pandang masing-masing untuk mencapai tujuan (Sumeba & Sunreni, 2023). Dalam toko lapis kukus pahlawan surabaya konflik dapat terjadi karena pembuatan jadwal yang tidak adil atau tidak merata. Jadwal di toko lapis kukus pahlawan terbagi menjadi dua shift, yaitu shift pagi yang dimulai dari pukul 07.00 pagi hingga 14.00 siang, dan shift siang yang dimulai dari pukul 14.00 siang hingga 21.00 malam. Penjadwalan yang tidak merata antara pembagian shift menjadi salah satu konflik dalam toko lapis kukus pahlawan. Selain itu gaya bicara antar karyawan juga menjadi salah satu faktor pemicu konflik, dari hasil wawancara dengan HRD (*Human Resources Department*) di toko lapis kukus pahlawan, menerangkan bahwa karyawan sering mengalami konflik

pribadi antar karyawan lain yang diakibatkan oleh komunikasi dan nada bicara yang kurang baik. Budaya perusahaan yang tidak memiliki standar komunikasi yang baik akan berpotensi menciptakan konflik interpersonal yang terus berulang.

Kepemimpinan dalam Mengatasi Konflik Internal

Peran seorang pemimpin dalam organisasi maupun perusahaan sangatlah penting karena kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dan tujuan yang akan dicapai dalam perusahaan. Dalam setiap perencanaan dan pengembangan strategi di perusahaan, pemimpin memegang peran penting dalam mewujudkan hal tersebut. Sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik apabila terdapat peran kepemimpinan seorang pemimpin sebagai penanggungjawab atas organisasi yang dipimpinnya. Begitupun sebaliknya, kepemimpinan tidak akan bisa berjalan dengan baik apabila dalam melaksanakan tugasnya tidak ada komunikasi, interaksi dan bantuan dari anggota (bawahannya). Adanya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi adalah untuk mengatasi dan mencegah adanya permasalahan dan konflik dalam organisasi (Wajdi & Arif, 2021).

Toko lapis kukus pahlawan Surabaya memiliki satu HRD (*Human Resources Department*) yang bertugas untuk menyelesaikan konflik dalam perusahaan, selain itu HRD juga bertanggung jawab dalam pembuatan jadwal untuk para karyawan di toko lapis kukus pahlawan. Salah satu konflik dalam toko lapis kukus pahlawan yang sering terjadi yaitu ketidaksepakatan dalam pembagian jadwal kerja dan gaya komunikasi antar karyawan. Jadwal kerja yang dianggap tidak adil dan tidak merata mengakibatkan rasa tidak puas, cemburu, hingga konflik terbuka bagi sebagian karyawan. Selain itu gaya komunikasi yang terlalu keras dan tidak empatik juga kerap memicu kesalah pahaman dan merusak hubungan antar rekan kerja. Dalam hal ini HRD perlu memiliki dan menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, dimana dalam pembuatan jadwal kerja perlu melibatkan pertimbangan dari kebutuhan operasional dan kebutuhan pribadi karyawan secara adil. Kepemimpinan partisipatif merupakan jenis kepemimpinan konsultatif yang cenderung mendorong orang lain untuk berpartisipasi, dengan ini menjelaskan bahwa menjadi pemimpin yang partisipatif berarti melibatkan anggotanya dalam membuat keputusan contohnya yaitu seperti pembuatan jadwal kerja. Kepemimpinan partisipatif juga dapat diartikan sebagai keseimbangan antara pemimpin dan bawahan, dimana pemimpin melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan melalui diskusi atau sharing sebelum keputusan akhir ditetapkan (Rosanah, 2019).

Dengan menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, HRD dapat menciptakan ruang komunikasi terbuka bagi bawahan dalam menyusun jadwal kerja yang adil serta dapat menjembatani perbedaan gaya komunikasi antar karyawan sehingga menghindari terjadinya konflik. Melalui pendekatan ini karyawan dapat merasa lebih dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga dapat meminimalisir potensi terjadinya konflik di perusahaan dan meningkatkan semangat kerja sama tim.

METODE PENELITIAN

Tempat Penelitian

Tempat penelitian dilakukan di Toko lapis kukus pahlawan yang berlokasi di Jalan Pacar Keling No. 4E Surabaya pada bulan April 2025. Lokasi tersebut dipilih karena memiliki semua aspek pendukung penelitian.

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian Kualitatif merupakan penelitian yang lebih banyak menggunakan data subyektif, mencakup penelaahan dan pengungkapan berdasarkan persepsi untuk memperoleh pemahaman dari sebuah fenomena (Fatihudin, 2020). Dalam penelitian ini peneliti memilih metode case study sebagai metode penelitian. Case study adalah jenis penelitian yang digunakan untuk menggali fenomena tertentu dalam suatu kegiatan dan mengumpulkan informasi secara rinci dengan menggunakan prosedur pengumpulan data selama periode tertentu.

Jenis Data

Untuk menganalisis penelitian ini peneliti menggunakan beberapa jenis pengumpulan data sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang dikumpulkan oleh peneliti dan didapatkan langsung dari sumbernya. Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara, observasi, kuisioner, dan eksperimen (Sinaga, 2023). Pengumpulan data didapatkan dari hasil gabungan wawancara dan observasi dengan cara melihat, mendengarkan dan bertanya langsung kepada HRD di Toko lapis kukus pahlawan Surabaya. Peneliti menggali informasi secara mendalam mengenai topik penelitian yang dibutuhkan.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang didapatkan secara tidak langsung dari orang lain, kantor yang berupa laporan, profil, buku pedoman, atau pustaka (Hardani et al., 2020). Dalam penelitian ini yang dijadikan data sekunder oleh peneliti adalah berbagai data tertulis atau dokumentasi baik dalam bentuk gambar atau foto, dan literatur lainnya yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti di toko lapis kukus pahlawan Surabaya.

Pengumpulan dan Data Analisis

Data yang dikumpulkan oleh peneliti diperoleh dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Terdapat beberapa tahapan yang dilakukan dalam proses analisis data dalam penelitian ini, yaitu:

1. Reduksi Data
2. Penyajian Data
3. Penarikan Simpulan dan Verifikasi

Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, kriteria utama yang terdapat pada data hasil penelitian adalah valid, reliabel dan obyektif (Hardani et al., 2020). Peneliti menjelaskan bagaimana proses dan teknik yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data (Sinaga, 2023). Adapun keabsahan data antara lain dapat mencakup:

1. Kredibilitas
2. Transferabilitas
3. Dependabilitas
4. Konfirmabilitas
5. Triangulasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menemukan bahwa konflik antar karyawan di Toko Lapis Kukus Pahlawan Surabaya sering disebabkan oleh gaya komunikasi yang kurang baik dan penjadwalan shift yang tidak adil. Nada bicara yang keras antara karyawan menimbulkan konflik, sementara penjadwalan yang tidak merata mengakibatkan ketidakpuasan dan menurunkan semangat kerja.

Peran HRD sebagai mediator dalam menyelesaikan konflik masih minim melibatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penting untuk meningkatkan komunikasi yang baik melalui pelatihan dan workshop, serta menerapkan sistem penjadwalan yang lebih transparan. Kepemimpinan partisipatif dapat melibatkan karyawan dalam proses ini, sehingga mereka bisa merasa lebih dihargai.

Dengan langkah-langkah ini, Toko Lapis Kukus Pahlawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan suportif, yang akan meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa perilaku organisasi yang baik dan manajemen konflik yang efektif sangat penting dalam menjaga kinerja tim, memerlukan upaya kerja saman untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa konflik antar karyawan di Toko Lapis Kukus Pahlawan Surabaya sering disebabkan oleh masalah komunikasi yang kurang baik dan ketidakadilan dalam

penjadwalan shift kerja. Peran HRD dalam menyelesaikan konflik sangat diperlukan dengan membuka peluang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan. Oleh karena itu, penting untuk meningkatkan perilaku organisasi melalui komunikasi yang lebih baik dan sistem penjadwalan yang lebih transparan.

Untuk mencapai hal ini, disarankan agar Toko Lapis Kukus Pahlawan mengadakan pelatihan komunikasi yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam berinteraksi secara empatik dan konstruktif. Selain itu, penerapan sistem penjadwalan yang lebih adil dan transparan, dengan melibatkan masukan dan pendapat dari karyawan, dapat meminimalkan ketidakpuasan karyawan. HRD sebaiknya mengadopsi gaya kepemimpinan partisipatif, sehingga karyawan bisa merasa lebih dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berdampak langsung pada mereka. Mengadakan pertemuan rutin yang melibatkan seluruh karyawan untuk mendiskusikan masalah dan solusi juga dapat membantu mencegah konflik di masa yang akan datang. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan Toko Lapis Kukus Pahlawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

Ucapan Terima Kasih

Dengan segala hormat, kami mengucapkan terima kasih yang mendalam kepada owner dari perusahaan Lapis Kukus Pahlawan Surabaya beserta seluruh karyawannya atas kesediaan menjadi objek penelitian dalam penyusunan paper ini. Dukungan dan partisipasi yang diberikan telah memberikan kontribusi signifikan terhadap kelancaran dan keberhasilan penelitian ini. Kami juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dr. Drs. Ec. Sentot Imam Wahjono, M.Si, selaku dosen pengampu mata kuliah Perilaku Organisasi. Ilmu, dan motivasi yang Bapak berikan selama proses perkuliahan hingga penyusunan paper ini telah menjadi panduan yang sangat berharga bagi kami. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada partner tim yang telah bekerja sama dengan penuh dedikasi, semangat, dan tanggung jawab dalam menyusun paper ini. Kolaborasi yang baik dari semua pihak telah memberikan kontribusi besar terhadap hasil akhir karya ini. Semoga paper ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membaca dan menjadi langkah kecil menuju pencapaian yang lebih besar di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Sani, M., & Nur Amalia Putri, H. (2023). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DINAMIKA KONFLIK DALAM KELOMPOK KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI. *JOURNAL OF ISLAMIC BUSINESS MANAGEMENT STUDIES*, 4(1), 31–41.
- Fatihudin, D. (2020). *METODOLOGI PENELITIAN EDISI REVISI*.
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawati, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. <https://www.researchgate.net/publication/340021548>
- Hartati, C. S., & Winarko, R. (2020). *ANALISIS PERILAKU ORGANISASI UNTUK MENCAPAI EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA JEJARING MASYARAKAT AIR BERSIH DAN SANITASIPASURUAN*.
- Rosanah. (2019). *Kepemimpinan Partisipatif, Dan Motivasi Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan*.
- Sinaga, D. (2023). *BUKU AJAR METODOLOGI PENELITIAN (Penelitian Kualitatif) Damera Sinaga UKI PRESS*.
- Sumeba, S., & Sunreni. (2023). *Analisis Konflik Kerja dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gersindo Minang Platantion*. <https://doi.org/10.31933/emjm.v1i3>
- Wajdi, F., & Arif, A. (2021). *Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Organisasi: Studi Kasus Konflik Internal Partai Demokrat dalam Perebutan Kepemimpinan*.