

**MANAJEMEN KONFLIK INTERPERSONAL (STUDI KASUS PADA CV.  
CYBER KARYA NUSANTARA SURABAYA)**

**Lizha Khusmah Sakha Wijaya**  
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel  
lizhasakha@gmail.com

**Endin Jorgy**  
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel  
endinmral@gmail.com

**Moh Daniyal Latif**  
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel  
daniyallatif000@gmail.com

***ABSTRACT***

*Interpersonal conflict is something that cannot be avoided in organizations, one of which is at CV Cyber Karya Nusantara Surabaya. The aim of this research is to find out a picture of interpersonal conflict management at CV Cyber Karya Nusantara Surabaya. Descriptive qualitative methods were used in this research with data collection techniques obtained from interviews and observations. The results of this research indicate that interpersonal conflict at CV Cyber Karya Nusantara Surabaya is caused by the lack of effective communication between team members and the ongoing organizational transformation. The conflict resolution or conflict management used is to use accommodation, integration and avoidance styles. The accommodation and integration style is used by the chairman or superior to resolve interpersonal conflicts experienced by employees, while the avoidance style is used by employees who experience interpersonal conflicts at CV Cyber Karya Nusantara Surabaya.*

***Keywords:*** *Interpersonal Conflict, Conflict Management, Conflict Management Style*

***ABSTRAK***

Konflik interpersonal adalah suatu hal yang tidak bisa dihindari dalam organisasi, salah satunya pada CV Cyber Karya Nusantara Surabaya. Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran manajemen konflik interpersonal di CV Cyber Karya Nusantara Surabaya. Metode kualitatif deskriptif digunakan dalam penelitian ini dengan teknik pengumpulan data yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konflik interpersonal di CV Cyber Karya Nusantara Surabaya disebabkan oleh

kurang efektifnya komunikasi di antara anggota tim dan adanya transformasi organisasi yang tengah berlangsung. Adapun penyelesaian konflik atau manajemen konflik yang digunakan adalah menggunakan gaya akomodasi, mengintegrasikan, dan penghindaran. Gaya akomodasi dan mengintegrasikan digunakan oleh ketua atau atasan untuk menyelesaikan konflik interpersonal yang dialami oleh para karyawan, sedangkan gaya penghindaran digunakan oleh para karyawan yang mengalami konflik interpersonal di CV Cyber Karya Nusantara Surabaya.

**Kata kunci:** Konflik Interpersonal, Manajemen Konflik, Gaya Manajemen Konflik

## **PENDAHULUAN**

Organisasi seringkali mengalami konflik. Konflik dapat timbul dari berbagai faktor, misalnya kesenjangan keterampilan dan komposisi kelompok, perbedaan tujuan antar anggota kelompok, adanya beberapa posisi atau tugas, atau bahkan adanya perbedaan skema kompensasi atau donasi. Meskipun tidak mungkin untuk mencegah sepenuhnya, konflik dalam organisasi dapat dikurangi (Fauzi 2023). Konflik dalam organisasi dapat terjadi antar individu, antara pemimpin dengan anggota organisasi, antara individu dengan kelompok, atau antara kelompok tertentu dengan kelompok lainnya. Menurut Kreitner dan Kinicki (2011), konflik muncul ketika salah satu pihak yakin bahwa pihak lain tidak memiliki kepentingan yang sama. Menurut Puspita (2018), konflik umumnya dipersepsikan sebagai fenomena buruk yang akan menimbulkan perselisihan atau perdebatan baik di dalam maupun antar kelompok. Konflik dalam suatu organisasi perlu dipantau secara hati-hati untuk memastikan pengelolaan yang efektif. Konflik interpersonal adalah salah satu masalah yang mengkhawatirkan suatu organisasi. Perselisihan pribadi antar manusia dapat menimbulkan konflik interpersonal. Apabila konflik dalam suatu organisasi tidak ditangani secara tepat dan cepat sejak awal, maka akan berdampak buruk terhadap kerja sama karyawan dalam bekerja sehingga menurunkan produktivitas dan prestasi kerja. CV Cyber Karya Nusantara yang didirikan pada 17 Maret 2021 CV ini bergerak pada industri pelatihan keamanan siber dan peretas etis di Indonesia. Dengan pendekatan yang tidak hanya berfokus pada bisnis namun juga membangun komunitas, perusahaan ini berkembang pesat seiring berjalannya waktu. Namun pertumbuhan pesat tersebut membawa perubahan pada dinamika internal organisasi, terutama terkait

konflik interpersonal antar anggota tim. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang keamanan siber, persaingan antar-karyawan untuk mendapatkan posisi strategis dalam tim menjadi salah satu titik sorot. Rivalitas ini menciptakan ketidakharmonisan dan memengaruhi semangat kolaboratif yang sebelumnya menjadi pendorong utama kesuksesan. Terlebih lagi, divisi-divisi internal mengalami ketegangan akibat perbedaan visi dan pendekatan terhadap pelatihan ethical hacker dan proses pengendalian keamanan. Sejak awal, CV Cyber Karya Nusantara mempunyai karyawan-karyawan yang memiliki latar belakang yang beragam, baik dalam hal keahlian teknis maupun budaya. Pada tahap awal, semangat komunitas dan kebersamaan menjadi pendorong utama kesuksesan. Namun, seiring dengan perluasan tim dan kenaikan kompleksitas proyek, mulai muncul perbedaan dalam pemahaman visi perusahaan, metode kerja, dan nilai-nilai yang dianut oleh masing-masing individu. Dengan munculnya perbedaan budaya dan nilai-nilai yang semakin jelas, terlihat bahwa tantangan dalam mengelola konflik interpersonal menjadi semakin mendesak dan harus segera diselesaikan. Studi kasus ini akan menyorot peristiwa-peristiwa spesifik dan perubahan dalam dinamika sosial yang memicu konflik di CV Cyber Karya Nusantara. CV Cyber Karya Nusantara diharapkan dapat memperoleh manfaat secara konseptual dan praktis dari penelitian ini, sehingga dapat digunakan sebagai landasan pengambilan keputusan dan sebagai bahan pertimbangan dalam menerapkan Strategi manajemen konflik. Penelitian ini harus berkontribusi pada pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia dan pengembangan teori selanjutnya. Hal ini juga dapat berfungsi sebagai referensi bagi para ilmuwan masa depan yang ingin menyelidiki subjek yang sama dari sudut pandang yang berbeda. Rumusan masalah penelitian ini adalah: *Pertama*, Bagaimana implementasi strategi manajemen konflik di CV Cyber Karya Nusantara? dan *Kedua*, Bagaimana dampak manajemen konflik terhadap kinerja tim guru pada Madrasah Ibtidaiyah Baran ?. Tujuan dari penelitian ini adalah: *Pertama*, Untuk memberikan penjelasan tentang implementasi strategi manajemen konflik di CV Cyber Karya Nusantara dan *Kedua*, Untuk menjelaskan bagaimana dampak manajemen konflik interpersonal di CV Cyber Karya Nusantara.

## **TELAAH LITERATUR**

### **Manajemen**

Proses mencapai tujuan yang telah ditentukan dikenal dengan istilah manajemen. Menurut *Encyclopedia of the Social Science*, manajemen adalah proses melaksanakan dan mengawasi pelaksanaan tujuan tertentu. Haiman mendefinisikan manajemen sebagai proses mencapai suatu tujuan melalui tindakan orang lain dan mengawasi upaya individu yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Georgy R. Terry, jalan seseorang menuju kesuksesan pertama-tama dibentuk oleh tindakan orang lain. Menurut A.F. Stoner, manajemen adalah proses pengorganisasian, memimpin, dan mengarahkan upaya orang-orang dalam suatu organisasi dan memanfaatkan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. (Wilda Rif'ah Fauziyah et al. 2022) Ordway Tead mengartikan manajemen sebagai proses dan kegiatan melakukan upaya untuk membimbing dan mengarahkan pelaksanaan tugas suatu organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kesimpulan yang diambil adalah bahwa manajemen adalah suatu proses yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, perencanaan, dan pengelolaan upaya anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan ini, proses ini memanfaatkan sumber daya organisasi serta tindakan orang lain. Dengan kata lain, manajemen memerlukan koordinasi dan pengawasan upaya yang bertujuan untuk mencapai keberhasilan organisasi.

### **Manajemen Konflik**

Proses menciptakan dan menerapkan strategi konflik oleh pihak-pihak yang bersengketa atau pihak luar untuk mengendalikan konflik dan menghasilkan resolusi yang diinginkan dikenal sebagai manajemen konflik. Pihak ketiga atau pihak-pihak yang terlibat dalam konflik dapat menggunakan manajemen konflik untuk membantu mereka menyelesaikan perbedaan mereka. (Indraswari 2010) Proses pembuatan strategi konflik sebagai cara untuk mengendalikan, mengelola, dan mengubah konflik menjadi suatu upaya yang menguntungkan serta dapat dijadikan dasar evaluasi dalam suatu organisasi disebut dengan manajemen konflik. Manajemen konflik adalah proses mengenali dan menyelesaikan konflik

dengan cara yang masuk akal, adil, dan efektif dengan menggunakan tiga teknik manajemen konflik yang berbeda stimulasi konflik, pengurangan atau penindasan konflik, dan resolusi konflik. (Wahyudi 2015) Komunikasi yang efektif, penyelesaian masalah, dan fungsionalitas adalah beberapa keterampilan yang dibutuhkan untuk manajemen konflik, dan jika konflik ditangani dengan benar, kemampuan ini dapat menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi. Namun, konflik biasanya menunjukkan masalah disfungsional yang dapat merugikan organisasi dan menurunkan produktivitas.

### **Konflik**

Webster mendefinisikan konflik sebagai pertarungan, peperangan, atau pergulatan, terutama jika konflik tersebut melibatkan banyak pihak yang terlibat dalam pertempuran fisik. Konflik adalah proses sosial di mana orang atau kelompok saling bertentangan dan menggunakan kekerasan atau ancaman untuk mencapai tujuan mereka. Lewis A. Coser mengartikan konflik sebagai perebutan nilai atau tuntutan akan sumber daya, status, dan kekuasaan dalam bentuk tindakan yang bertujuan untuk menetralkan, merugikan, atau melenyapkan lawan. (Mustamin 2016) Proses interaksi sosial manusia melibatkan unsur-unsur yang kontradiktif, termasuk konflik. Hal ini mengandung makna bahwa perbedaan aspek fisik, emosional, budaya, dan perilaku menimbulkan konflik dalam interaksi sosial. Ringkasnya, konflik muncul ketika dua pihak dalam suatu tindakan atau peristiwa mempunyai pendapat, sudut pandang, dan kepentingan yang berbeda. Konflik dapat muncul akibat dari beberapa sumber, di antaranya: Pertama, komunikasi yang di mana konflik bersumber dari hasil adanya kekeliruan informasi dan adanya gangguan komunikasi yang dialami oleh organisasi. Kedua, struktur yang di mana mencakup tingkatan spesialisasi dalam peran dan tanggung jawab, ukuran, tujuan yang sama antar anggota, kejelasan peraturan, gaya kepemimpinan, tingkat ketergantungan antar individu dalam kelompok, dan sistem imbalan. Ketiga, variabel pribadi yang terdiri atas emosi, karakteristik pribadi, dan nilai-nilai individual tiap individu, serta dapat dilihat pada ketidaksesuaian peran dan perbedaan individu yang memiliki latar belakang yang

berbeda karena proses pendidikan, tradisi keluarga, budaya, dan proses sosialisasinya. (St Nurhikma Maulida 2022)

### **Konflik Interpersonal**

Konflik interpersonal merupakan konflik yang terjadi ketika ada perilaku di antara orang-orang yang menghalangi, mencampuri, atau menghambat tindakan orang lain, maka timbullah konflik antarpribadi. Cara lain untuk mengkarakterisasi konflik antarpribadi adalah sebagai suatu keadaan di mana seseorang mengganggu perilaku atau tujuan orang lain. Hal ini biasanya terjadi ketika terjadi konflik kepentingan atau perbedaan pendapat. Konflik interpersonal, menurut Wijono, merupakan perselisihan yang berkembang antara manusia dengan orang-orang yang menjalin hubungan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa konflik interpersonal timbul karena perbedaan antar manusia, yang menimbulkan ketidaknyamanan dan ketidakcocokan bagi kedua belah pihak.(Setyana et al. 2012). Konflik Interpersonal memiliki dampak bagi organisasi, di antaranya adalah mengganggu konsentrasi yang dapat menyebabkan terjadinya penurunan produktivitas, menciptakan rasa ketidakpuasan di antara anggota yang ada di dalam organisasi, merusak hubungan antar anggota yang ada di dalam organisasi, dan dampak negatif lainnya. Dampak-dampak tersebut dapat terjadi apabila konflik interpersonal yang ada di dalam organisasi tidak dikelola dengan baik dan apabila dikelola dengan baik, maka konflik interpersonal tersebut dapat digunakan sebagai bahan evaluasi setiap anggota yang sedang mengalami konflik interpersonal.

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif mengutamakan sistem logika induktif, yang di mana kategorisasi didapat dari perjumpaan langsung peneliti dengan informan di lapangan dan juga data-data yang diperoleh. Bogdan dan Taylor mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai proses penelitian yang menghasilkan data deskriptif dari kata-kata tertulis dan lisan serta perilaku yang diamati. Menciptakan gambaran atau gambaran yang metodis, faktual, dan akurat berdasarkan fakta, ciri-ciri, dan hubungan antar fenomena yang diteliti

merupakan tujuan penelitian deskriptif. (Lim et al. 2022). Penelitian ini menggunakan teknik wawancara dan observasi dengan cara mengamati dan mengumpulkan informasi serta data yang relevan. Objek dalam penelitian ini adalah CV Cyber Karya Nusantara yang bergerak dalam bidang pelatihan *cyber* secara *online* dengan beberapa informan, di antaranya adalah ketua dan para anggota. Peneliti menggunakan teknik analisis data penelitian yang meliputi pengumpulan data, reduksi, penyajian, dan pengambilan kesimpulan. Waktu penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1 bulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Konflik Interpersonal di CV Cyber Karya Nusantara Surabaya**

Konflik tidak mengenal waktu dan tempat, dapat terjadi di mana saja dan kapan saja termasuk pada lingkungan kerja. Webster mendefinisikan konflik sebagai suatu perkelahian, peperangan, atau perjuangan, yaitu berupa konfrontasi fisik antara beberapa pihak. Konflik merupakan suatu proses sosial individual atau kelompok yang berusaha untuk memenuhi tujuannya dengan jalan menentang pihak lawan yang disertai dengan ancaman atau kekerasan. Membahas terkait adanya konflik interpersonal di CV Cyber Karya Nusantara Surabaya, responden dalam penelitian ini terdapat empat orang yang bertugas. Keempat responden tersebut mencerminkan beberapa posisi dan tanggung jawab di dalam organisasi, mulai dari level manajemen hingga tim pelaksana proyek. Salah satu informan yakni EJ mengaku pernah mengalami konflik interpersonal dengan rekan kerjanya dan beranggapan sebuah konflik sebagai suatu permasalahan. Melihat hasil eksplorasi pada penelitian ini menunjukkan adanya konflik interpersonal yang merupakan konflik yang terjadi antara satu pihak dengan pihak lain dikarenakan ketidaksepahaman atau adanya perbedaan. Dalam penelitian ini keseluruhan informan menganggap bahwa adanya konflik interpersonal sebagai suatu permasalahan, pertikaian, serta perbedaan pendapat, adanya pertentangan satu pihak dengan pihak lain dalam suatu organisasi, dan jika konflik ini bisa dikelola dengan baik maka akan membawa dampak positif bagi suatu organisasi, dan begitupun sebaliknya jika konflik tersebut tidak dikelola dengan baik maka akan berdampak negatif terhadap pelaku konflik dan juga organisasi. Hal tersebut

sesuai dengan teori Wijono yang mengemukakan bahwa konflik interpersonal adalah suatu kondisi yang terdapat perbedaan antar individu sehingga menimbulkan ketidakcocokan dan ketidaknyamanan pada keduanya. (Setyana et al. 2012)

### **Penyebab Konflik Interpersonal di CV Cyber Karya Nusantara Surabaya**

CV Cyber Karya Nusantara merupakan sebuah organisasi, yang berarti di dalam organisasi tersebut terkumpul berbagai jenis individu dari berbagai latar belakang mereka masing-masing yang beraneka ragam, misalnya usia, pendidikan, suku budaya, agama, jenis kelamin, dan karakter. Hal tersebut berarti setiap masing-masing individu mempunyai suatu harapan, dan juga keinginan dan tujuan yang beraneka ragam. CV Cyber Karya Nusantara sebagai sebuah organisasi tentu memiliki visi yang akan dicapai. Dalam proses untuk mencapai visi CV Cyber Karya Nusantara pasti akan terjadi berbagai benturan antar anggota organisasi baik yang sifatnya langsung maupun yang tidak langsung. Gesekan dan benturan ini pada akhirnya akan menimbulkan konflik. Berdasarkan pada eksplorasi penelitian ini menunjukkan bahwa adanya konflik interpersonal di CV Cyber Karya Nusantara dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berbeda, yang pertama adalah kurang efektifnya komunikasi di antara anggota tim. Komunikasi yang tidak baik dapat menciptakan ketidakpahaman, kesalahpahaman, dan interpretasi yang salah antara individu-individu dalam organisasi. Ketidajelasan dalam menyampaikan informasi, kurangnya transparansi, dan kurangnya saling mendengarkan dapat menyebabkan kesalahpahaman di antara anggota tim. Misalnya, ketika instruksi atau tujuan proyek tidak dijelaskan dengan baik, anggota tim mungkin memiliki pemahaman yang berbeda, yang dapat memicu konflik. Selain itu, ketika saluran komunikasi tidak terbuka, masalah atau kekhawatiran mungkin tidak diungkapkan secara langsung, tetapi mungkin muncul dalam bentuk ketegangan atau ketidakpuasan. Komunikasi mempunyai peran yang penting dan vital dalam sebuah organisasi, karena komunikasi merupakan suatu kegiatan yang berbagi makna melalui perilaku verbal dan non verbal yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Apabila terjadi gangguan komunikasi di dalam sebuah organisasi, maka akan dapat menyebabkan konflik,



salah satunya adalah konflik interpersonal. Faktor kedua konflik di CV Cyber Karya Nusantara, salah satunya, dapat disebabkan oleh adanya transformasi organisasi yang tengah berlangsung. Transformasi ini mencakup perubahan signifikan dalam struktur, proses, dan budaya perusahaan, yang dapat memicu dinamika konflik interpersonal di antara anggota tim. Ketidakpastian terkait perubahan, resistensi terhadap perubahan peran dan tanggung jawab, serta perbedaan budaya organisasi yang muncul dari transformasi dapat menjadi pemicu konflik di berbagai tingkatan di dalam perusahaan. Penanganan konflik yang muncul dari transformasi organisasi di CV Cyber Karya Nusantara memerlukan upaya untuk meredakan ketidakpastian, membuka jalur komunikasi yang transparan, dan memberikan dukungan serta pelatihan yang diperlukan untuk membantu anggota tim beradaptasi dengan perubahan. Menciptakan kesadaran akan tujuan transformasi, membangun pemahaman bersama, dan mempromosikan budaya inklusif dapat membantu mengurangi dampak negatif konflik interpersonal yang mungkin muncul selama proses transformasi.

### **Dampak Konflik Interpersonal di CV Cyber Karya Nusantara Surabaya**

Konflik interpersonal di CV Cyber Karya Nusantara menunjukkan adanya dampak yang signifikan, ada yang berdampak positif dan ada juga yang berdampak negatif. EJ, FR, YT, IH beranggapan bahwa anggota yang mengalami konflik di suatu organisasi akan secara signifikan memberikan suatu dampak negatif dikarenakan adanya konflik yang menimbulkan hubungan kerja yang tidak baik dan tidak harmonis, suasana kerja yang terasa menegangkan menyebabkan pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawab setiap karyawan menjadi terhambat dan hal tersebut akan berdampak pada aktivitas dan produktivitas karyawan atau organisasi yang bersangkutan. EJ, FR juga beranggapan dengan adanya konflik seperti itu juga memberikan dampak positif karena mampu menumbuhkan jiwa kreatif dan juga inovatif karena harus memikirkan bagaimana cara permasalahan tersebut untuk diselesaikan. Hal tersebut relevan dengan teori Drafke yang menyatakan bahwa dampak positif dari konflik adalah timbulnya kemampuan mental untuk menyelesaikan masalah dalam upaya mencapai kepuasan bersama serta dampak negatif yang ditimbulkan oleh konflik di

antaranya adalah kecenderungan mental untuk menjatuhkan dan mengarah pada perpecahan, di mana satu atau lebih pihak yang terlibat dalam konflik merasa kecewa dengan cara atau teknik yang digunakan atau diambil setelah konflik selesai. (St Nurhikma Maulida 2022)

### **Manajemen Konflik Interpersonal di CV Cyber Karya Nusantara**

Konflik yang terjadi pada CV Cyber Karya Nusantara Surabaya tentu sangat mengganggu akan kelancaran dan juga hubungan antar anggota yang secara tidak langsung akan mempengaruhi pada semangat dan motivasi kerja para anggota yang bersangkutan dan pada akhirnya akan menurunkan pada produktivitas anggota dan juga organisasi. Segala macam konflik jika tidak segera ditangani dan diselesaikan dengan cepat dan tepat maka akan berpengaruh negatif terhadap individu, dan juga keberlangsungan siklus organisasi. Maka penyelesaian konflik ini dibutuhkan teknik manajemen yang baik dan kreatif didalamnya. Dalam melakukan manajemen konflik ini bisa dilakukan secara individu, bisa dilakukan secara bersama-sama dan bisa juga diambil alih oleh ketua atau bagian atasan. Berdasarkan eksplorasi pada penelitian ini manajemen konflik interpersonal di CV Cyber Karya Nusantara Surabaya dilakukan dengan gaya akomodasi dan mengintegrasikan. EJ, FR beranggapan bahwa dengan penyelesaian konflik yang terjadi di kantor mereka dengan menggunakan gaya akomodasi di mana CEO dibantu dengan wakilnya ikut berperan langsung dalam menyelesaikan konflik interpersonal yang terjadi di CV Cyber Karya Nusantara. Dimana kedua belah pihak yang berkonflik tersebut dimediasi oleh pimpinan atau ketua mereka dan dilakukan penyelesaian konflik yang terjadi. Hal ini adalah bentuk tanggung jawab seorang pemimpin dalam ikut berperan aktif dalam menyelesaikan konflik. Konflik tersebut dikelola dengan baik oleh pimpinan di CV Cyber Karya Nusantara Surabaya sehingga bisa menciptakan suasana kerja menjadi harmonis, setiap anggota menjadi lebih kritis terhadap perkembangan dan kemajuan divisi masing-masing, dan setiap individu akan berusaha menjalankan perannya lebih baik lagi kedepan demi kepentingan mereka bersama serta setelah konflik itu dilakukan manajemen dengan baik oleh pimpinan maka kerjasama tim semakin baik dan meningkatkan produktivitas kerja. Hal tersebut sesuai dengan teori

Rahim yang menyatakan bahwa mengintegrasikan melibatkan keterbukaan, pertukaran informasi, mencari alternatif, dan memeriksa perbedaan untuk menyelesaikan masalah dengan cara yang dapat diterima oleh kedua belah pihak. Manajemen konflik di CV Cyber Karya Nusantara Surabaya mengadopsi gaya penghindaran. EJ berpendapat bahwa dalam melakukan penyelesaian konflik interpersonal kadang sengaja dihindari dan tidak diselesaikan dengan harapan semua akan selesai dengan sendirinya dan seiring berjalannya waktu. Namun pada kenyataannya semakin lama jika dibiarkan konflik tersebut dalam diri individu anggota yang bersangkutan hal ini akan bisa mempengaruhi kinerja dan akan berdampak tidak baik pada organisasi, anggota yang mengalami konflik tersebut akan merasa tegang, dan merasa bahwa dia tidak nyaman berada disekitar pihak lawan yang berkonflik dengan dirinya, sehingga bisa mempengaruhi pada kinerja dan produktivitas kerjanya. Hal tersebut sesuai dengan teori Blake dan Mouton yang menyatakan bahwa gaya penghindaran merupakan model manajemen konflik yang tidak bersifat kooperatif maupun asertif. Pihak yang tidak menyetujui sesuatu hal akan menghindari untuk menyampaikan ketidaksetujuannya dan sikap yang ditampakkan adalah sikap netral dengan tidak memihak kepada siapapun.

## **SIMPULAN**

Kesimpulan yang didapat dari pemaparan teori dan hasil pembahasan dari penelitian ini adalah bahwa konflik interpersonal merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya perbedaan antar individu dengan individu lain yang dapat menimbulkan ketidakcocokan dan ketidaknyamanan pada keduanya yang berada di suatu organisasi. Konflik interpersonal yang diselesaikan dengan cara yang baik akan memberikan dampak yang positif dan sebaliknya apabila diselesaikan dengan cara yang tidak baik akan memberikan dampak negatif kepada anggota yang ada di suatu organisasi. Terdapat faktor-faktor yang menyebabkan adanya konflik interpersonal di CV Cyber Karya Nusantara Surabaya di antaranya adalah kurang efektifnya komunikasi di antara anggota tim dan adanya transformasi organisasi yang tengah berlangsung. Konflik interpersonal yang terjadi di CV Cyber Karya Nusantara Surabaya juga memberikan dampak negatif

yang di antaranya adalah menimbulkan hubungan kerja yang tidak baik dan tidak harmonis, suasana kerja yang terasa menegangkan menyebabkan pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawab setiap karyawan menjadi terhambat sehingga menurunkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Dampak positif yang timbul dari konflik interpersonal yang ada di CV Cyber Karya Nusantara Surabaya adalah dapat membangun jiwa kreatif dan inovatif karena harus memikirkan bagaimana cara permasalahan di dalam konflik tersebut untuk diselesaikan. CV Cyber Karya Nusantara Surabaya menggunakan beberapa strategi untuk menyelesaikan konflik interpersonal yang terjadi, yaitu menggunakan gaya akomodasi dan mengintegrasikan yang digunakan oleh ketua atau atasan untuk menyelesaikan konflik interpersonal yang dialami oleh para karyawan dan gaya penghindaran yang digunakan oleh para karyawan yang mengalami konflik interpersonal di CV Cyber Karya Nusantara Surabaya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Fauzi, Ilham. 2023. "Manajemen Konflik Dan Cara Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi Sekolah." *Jurnal Pelita Nusantara* 1(1): 108–15.
- Indraswari, S. W. Y. 2010. "Manajemen Konflik Di CIMB Niaga Cabang Yogyakarta (Studi Kasus Penanganan Konflik Antara Karyawan)." (November 2008): 1–10.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*. Ninth Edition. (New York :Mc Grawhill Companies, 2011)
- Lim, T et al. 2022. "Analisa Pengaruh Negosiasi Dan Manajemen Konflik Pada Industri Perkapalan (Studi Pada PT. Lautan Lestari Permata)." *YUME: Journal of ...* 5(3): 22–27.
- Mustamin, Mustamin. 2016. "Studi Konflik Sosial Di Desa Bugis Dan Parangina Kecamatan Sape Kabupaten Bima Tahun 2014." *Jurnal Ilmiah Mandala Education* 2(2): 185.
- Puspita, Weni. *Manajemen Konflik Suatu Pendekatan Psikologi, Komunikasi dan Pendidikan*. (Yogyakarta:Penerbit Deepublish, 2018)
- Setyana, Dwi Arma, Budi Purwoko, Tamsil Muis, and Retno Lukitaningsih. 2012. "Pengembangan Paket Bimbingan Manajemen Konflik Untuk Menghadapi Konflik Interpersonal Siswa." *Jurnal BK UNESA* 04(01): 145–51.
- St Nurhikma Maulida, Dian Anugrah. 2022. "Manajemen Konflik Interpersonal Di Kantor Polrestabes Makassar." *Jurnal Arajang* 5(2): 136–46.
- Wahyudi, Andri. 2015. "Konflik, Konsep Teori Dan Permasalahan." *Jurnal Publiciana* 8(1): 1–15.

Wilda Rif'ah Fauziah et al. 2022. "Manajemen Konflik Interpersonal Di Smp Plus Miftahulul Ulum Kalisat Jember." *Religion : Jurnal Agama, Sosial, dan Budaya* 1(6): 50–64.