

***FACTORS CAUSING CONFLICT: A CASE STUDY ON A SMALL  
BUSINESS OF TRADITIONAL MEDICINE  
CV. DN CILACAP***

**FAKTOR PENYEBAB KONFLIK : STUDI KASUS PADA USAHA  
KECIL OBAT TRADISIONAL CV. DN CILACAP**

**Yuniariana Pertiwi<sup>1</sup>, Kintoko<sup>2</sup>, Sulyanto<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Program Studi D3 Farmasi Universitas Al Irsyad Cilacap

<sup>2</sup>Program Studi Ilmu Farmasi, Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta

<sup>3</sup>Program Studi Doktoral Manajemen Universitas Jendral Soedirman Purwokerto

e-mail<sup>1</sup>[yuni4riana@gmail.com](mailto:yuni4riana@gmail.com) <sup>2</sup>[kintoko@pharm.uad.ac.id](mailto:kintoko@pharm.uad.ac.id)

,<sup>3</sup>[suli\\_yanto@yahoo.com](mailto:suli_yanto@yahoo.com)

***Abstract***

*Conflict is something that is commonly encountered in daily life, both in household life, in an organization, small or large company, international, including in the field of traditional medicine. The purpose of this study is to identify the factors that cause conflict and the impact of conflict that can be used as a basis for resolving the conflict controversy in the field of traditional medicine in the Cilacap Regency area.*

*This research is a qualitative research, with a case study approach. The informants in this study are workers in the Traditional Medicine Small Business in CV. Cilacap Regency DN. The data were obtained directly using in-depth interviews by researchers. The sampling technique used is snowball sampling. The data analysis of this study uses an interactive model, starting with data reduction, data presentation, and then drawing conclusions/verification.*

*This study succeeded in identifying a number of factors that cause conflict in UKOT CV. DN, namely communication, differences in personal values/individual characters, role conflicts and differences in perceptions. The results of this study also show that conflict can have a positive impact on organizations. The output of this research is national and international publications and proceedings which will be carried out gradually until the end of the next research.*

**Keywords:** *Factors Causing Conflict, Impact of Conflict, Conflict*

***Abstrak***

*Konflik merupakan sesuatu yang lazim ditemui dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam kehidupan berumah tangga, dalam sebuah organisasi, perusahaan kecil ataupun besar, internasional, termasuk dalam bidang obat tradisional. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor penyebab konflik dan dampak konflik yang dapat digunakan sebagai dasar untuk menyelesaikan kontroversi konflik bidang obat tradisional di daerah Kabupaten Cilacap.*

*Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dengan pendekatan studi kasus. Informan dalam penelitian ini adalah pekerja pada Usaha Kecil Obat Tradisional di CV. DN Kabupaten Cilacap. Data diperoleh langsung menggunakan wawancara yang mendalam oleh peneliti. Teknik sampling yang digunakan adalah snowball sampling. Analisis data penelitian ini menggunakan model interaktif, diawali dengan reduksi data, penyajian data, lalu menarik kesimpulan/verifikasi.*

*Penelitian ini berhasil mengidentifikasi sejumlah faktor penyebab konflik pada UKOT CV. DN, yaitu komunikasi, perbedaan nilai pribadi/karakter individu, konflik peran dan perbedaan persepsi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa konflik dapat memberikan dampak positif bagi organisasi. Luaran dari penelitian ini adalah publikasi nasional dan internasional serta proceeding yang akan dilakukan secara bertahap sampai akhir penelitian selanjutnya.*

**Kata kunci :** *Faktor Penyebab konflik, Dampak konflik, konflik*

## 1. PENDAHULUAN

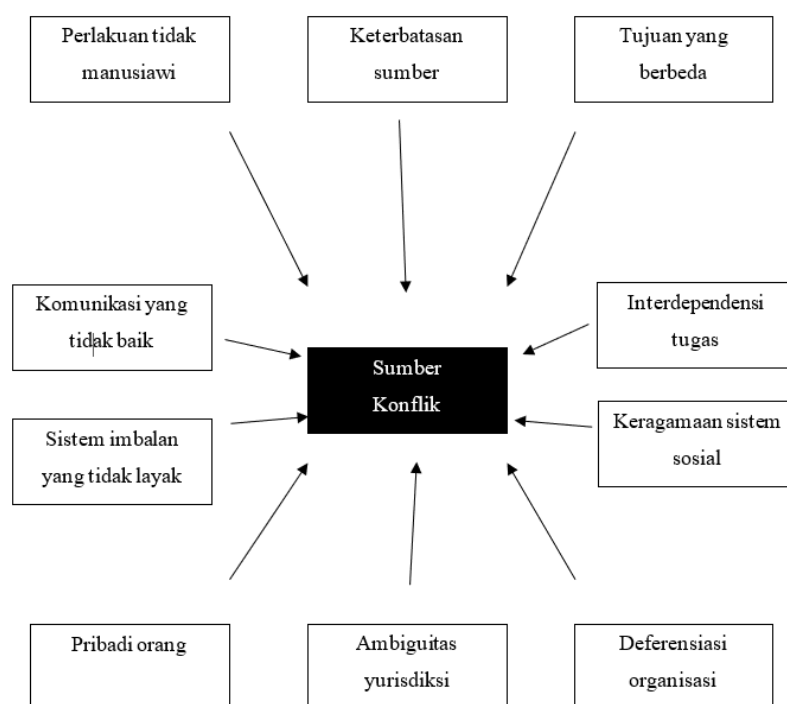
Fenomena yang terjadi di dunia bisnis obat tradisional, yaitu adanya pemalsuan merk, jamu Bahan Kimia Obat, minimnya edukasi para pengusaha dan konsumen jamu tentang bisnis dan manfaat jamu, serta indiscipliner pekerja pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Bisnis obat tradisional tidak lepas dari segala permasalahan, termasuk permasalahan konflik seperti konflik peran, ketidaksesuaian penempatan Sumber Daya Manusia dalam struktur organisasinya, dan adanya perang harga ([1]; [2]; [3]).

Konflik dianggap sebagai aspek dan kejadian yang tak terhindarkan dari hubungan sosial manusia di semua organisasi [4]. Konflik merupakan situasi di mana terjadi perbedaan pendapat, tujuan, atau kepentingan antara dua pihak atau lebih, yang dapat menimbulkan ketegangan, pertentangan, atau perselisihan. Konflik dapat terjadi di berbagai konteks, seperti dalam keluarga, organisasi, atau masyarakat, hingga konflik internasional dan memerlukan penyelesaian yang baik agar tidak berkembang menjadi masalah yang lebih besar. Konflik dapat dipahami sebagai perselisihan yang timbul antara apa yang diharapkan seseorang dari dirinya sendiri, orang lain, organisasi dan apa yang mereka harapkan dalam kenyataan. Konflik apabila dibiarkan dan tidak diatasi akan berdampak buruk terhadap suatu perusahaan atau organisasi. Ada juga dampak positif dari konflik yang terjadi, hal tersebut dapat meningkatkan motivasi, menurunkan tekanan, menyadarkan pimpinan mengenai masalah yang harus diselesaikan dan mendorong kedua belah pihak melakukan introspeksi ([5]; [3]; [6]; [7]).

UKOT adalah usaha yang membuat semua bentuk sediaan obat tradisional, kecuali bentuk sediaan tablet dan efervesen. UKOT hanya dapat diselenggarakan oleh badan usaha yang memiliki izin usaha sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan [8]. Penelitian [9] menyatakan bahwa 98 UKOT di Jawa Tengah yang sudah memenuhi persyaratan CPOTB bertahap ada 68 UKOT dengan data 63 masih memenuhi aspek CPOTB tahap I dan 5 UKOT sudah memenuhi seluruh aspek dan terdapat 19 UKOT yang belum memenuhi CPOTB.

Permasalahan inilah yang menjadi pertimbangan dan memperkuat peneliti melakukan lokasi penelitian UKOT CV. DN yang berada di daerah Kabupaten Cilacap, karena sarana usaha obat tradisional terbanyak adalah UKOT, dibandingkan dengan jumlah IOT, UMOT dan IEBA. Jumlah UKOT terbanyak berada di Kabupaten Cilacap.

Sejak perkembangannya, skala manajemen konflik telah digunakan dalam berbagai pengaturan, termasuk pelatihan program untuk tenaga kefarmasian dan mentor dokter/preceptors. Peran paling signifikan skala manajemen konflik dalam kemampuannya untuk mendorong refleksi diri, kesadaran diri, dan diskusi yang berkaitan dengan gaya manajemen konflik seseorang [10]. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kefarmasian juga memerlukan keilmuan tentang manajemen konflik dalam lingkup kerjanya, termasuk di UKOT.



Gambar 1. Faktor penyebab konflik [11]

Gambar 1. Menunjukkan faktor penyebab konflik menurut [11] ada 12 faktor penyebab konflik. Penyebab konflik yang bersumber dari dalam organisasi diantaranya adalah, (1) keterbatasan sumberdaya organisasi, (2) kegagalan komunikasi, (3) perbedaan sifat, nilai dan persepsi, (4) saling ketergantungan tugas, (5) system penggajian. Penyebab konflik yang bersumber dari luar organisasi adalah, (1) perkembangan Iptek, (2) Peningkatan kebutuhan masyarakat, (3) regulasi dan kebijakan pemerintah, (4) munculnya kompetitor baru, (5) keadaan politik dan keamanan, (6) keadaan ekonomi masyarakat [12]. Konflik juga dapat terjadi melalui adanya kesenjangan dalam suatu proses atau terdapat kondisi yang tidak sesuai pada waktu yang lampau yang berdampak pada hasil yang sekarang dicapai [13]. Muncul kesalahpahaman antar individu maupun kelompok dalam menafsirkan sasaran kelompok maupun tujuan organisasi secara keseluruhan [14].

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian ini dilakukan untuk memahami makna di balik data yang nampak dan untuk memahami interaksi sosial. Melalui pendekatan kualitatif diharapkan adanya pemahaman terhadap data yang nampak dan konflik yang terjadi dalam CV. DN Cilacap. Kelebihan pendekatan ini adalah dapat menunjukkan konsistensi dari gambaran paradigma dalam penelitian dan juga mengumpulkan keterbatasan informasi untuk diselidiki secara detail dari satu aspek penelitian.

Partisipan dalam penelitian ini adalah pekerja di UKOT di CV. DN Cilacap. Ketentuan inklusi dan eksklusi dalam penentuan partisipan adalah sebagai berikut :

Kriteria Inklusi:

1. Pekerja UKOT di CV. DN Cilacap.
2. Informan yang berkompeten, menyertakan Informan yang memiliki pengetahuan yang cukup tentang UKOT dan mengetahui tentang konflik yang terjadi. Ini akan memastikan bahwa data yang diperoleh relevan dan bermakna.
3. Informan yang bersedia berpartisipasi. Partisipasi yang sukarela adalah prinsip etika penting dalam penelitian.

Kriteria Eksklusi:

1. Pekerja UKOT di luar CV. DN Cilacap.
2. Informan yang tidak bersedia berpartisipasi, jika ada Informan yang tidak bersedia atau enggan berpartisipasi, tidak dimasukkan ke dalam penelitian, serta Informan yang tidak menanggapi permintaan.

Metode pendekatan lain yang digunakan adalah dengan observasi terus terang, karena dalam penelitian ini selain peneliti melakukan observasi terhadap informan, peneliti juga melakukan wawancara pada informan yang memahami fenomena peristiwa terjadinya konflik, dan menganalisis permasalahan konflik. Spesifikasi penelitian ini adalah deskriptif, dalam penelitian ini menggambarkan faktor penyebab konflik pada UKOT CV. DN Cilacap secara riil, artinya peneliti mengumpulkan data dan menggambarkan melalui uraian dinyatakan dalam bentuk kata-kata atau gambar, kemudian kata-kata tersebut disusun dalam kalimat, misalnya kalimat hasil wawancara antara peneliti dan

informan, lalu mengkaji dan menganalisis faktor penyebab konflik pada UKOT CV. DN Cilacap.

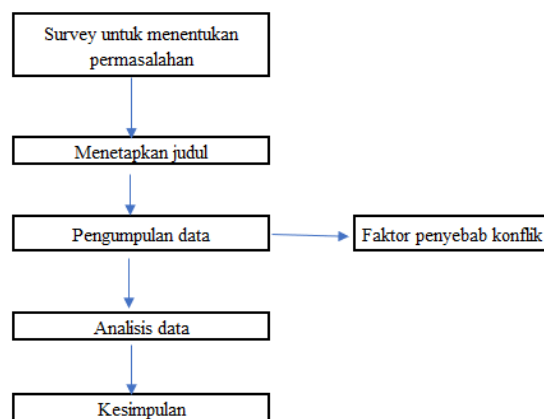
### 2.1. Alat dan Bahan

Alat dan bahan yang digunakan adalah alat perekam/handphone, alat tulis, kertas, daftar pertanyaan wawancara untuk melakukan survei pendahuluan dan pengambilan data untuk acuan wawancara personal terhadap informan.

### 2.2. Tempat Penelitian

Lokasi penelitian dilaksanakan pada UKOT CV. DN yang berada di wilayah Kabupaten Cilacap.

### 2.3. Prosedur Penelitian



Gambar 2. Prosedur penelitian

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Keadaan umum Kabupaten Cilacap dengan luas wilayah 225.361 Km<sup>2</sup> dengan batas wilayah meliputi sebelah Utara Kabupaten Banyumas, sebelah Selatan Samodera Hindia, sebelah Timur Kabupaten Kebumen, sebelah Barat Kabupaten Ciamis. Secara geografis berada di bagian wilayah selatan Provinsi Jawa Tengah berhadapan langsung dengan perairan Samudera Hindia. Kabupaten Cilacap dalam tatanan administrasi pemerintahan terdiri dari 24 Kecamatan dan 284 Desa/Kelurahan, dengan spesifikasi 11 Kecamatan (72 Desa/Kelurahan) yang memiliki wilayah pesisir di wilayah Selatan Jawa Tengah (<https://himacita.wordpress.com/profile-cilacap/>). Berikut adalah peta Kabupaten Cilacap, lokasi tempat penelitian dilakukan.



Tabel 1. Usia dan jenis kelamin informan

Usia (dalam tahun)		Jenis Kelamin		Total
		Laki-laki	Perempuan	
18-30	Orang	0	11	11
	Persentase	0.00%	100.00%	91.67%
31-45	Orang	0	0	0
	Persentase	0.00%	0.00%	0.00%
46-59	Orang	1	0	1
	Persentase	100.00%	0.00%	8.33%
>59	Orang	0	0	0
	Persentase	0.00%	0.00%	0.00%
Total	Orang	1	11	12
	Persentase	8.33%	91.67%	100.00%

Penelitian [15], menyatakan bahwa apabila umur yang produktif, maka produktivitas tenaga kerja semakin meningkat, penelitian terdahulu [15] bahwa orang yang lebih muda menjadi yang lebih produktif, karena mereka lebih semangat atau dapat bekerja lebih keras. Usia berpengaruh signifikan terhadap keseimbangan kehidupan kerja yang dimediasi oleh batasan pekerjaan di rumah dan batasan pekerjaan di kantor [16]. Karakteristik industri obat tradisional mungkin berbeda dari industri lain. Mengingat jumlah karyawan perempuan relatif banyak, industri obat tradisional mungkin lebih ramah terhadap perempuan (maupun laki-laki), sehingga jenis kelamin bukan merupakan isu penting yang harus mendapat perhatian khusus dalam kebijakan organisasional [17].

Tabel 1. merupakan data yang diolah dari data primer penelitian, kemudian diurutkan berdasarkan kelompok usia dan jumlah informan. Tabel tersebut memperlihatkan bahwa informan terbesar berjumlah 12 informan atau sebesar 91,67%, dengan jenis kelamin perempuan terbesar berumur antara 18-30 tahun, sementara informan laki-laki hanya ada satu berusia antara 46-59 tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa pekerja pada UKOT di CV. DN mayoritas perempuan dengan usia produktif 18-30 tahun.

#### b. Usia dan Pendidikan

Tabel 2. menggambarkan bahwa dari sebanyak 12 informan pada CV. DN, ditemukan bahwa terdapat 8 orang informan yang menempuh Pendidikan SMA (66,67%), jumlah informan dengan pendidikan S1 dengan usia 18-30 tahun, didapatkan juga jumlah informan dengan pendidikan D3 sebanyak satu orang.

Tabel 2. Usia dan pendidikan informan di PT. DN

Usia (dalam tahun)		Pendidikan			Total
		SMA	D3	S1	
18-30	Orang	8	1	2	11
	Persentase	100.00%	100.00%	66.67%	91.67%
31-45	Orang	0	0	0	0
	Persentase	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
46-59	Orang	0	0	1	1
	Persentase	0.00%	0.00%	33.33%	8.33%
>59	Orang	0	0	0	0
	Persentase	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Total	Orang	8	1	3	12
	Persentase	66.67%	8.33%	25.00%	100.00%

Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah tahun 2023, menyatakan partisipasi sekolah cenderung menurun seiring dengan semakin tingginya jenjang pendidikan ataupun semakin tingginya kelompok usia sekolah. Kesenjangan partisipasi yang cukup tinggi terlihat antara jenjang pendidikan dasar/menengah dengan perguruan tinggi. Hal ini menunjukkan akses pendidikan penduduk yang masih rendah, masih banyak penduduk yang belum berkesempatan mengenyam pendidikan pada jenjang perguruan tinggi.

#### c. Masa Kerja dan Lini Informan

Masa kerja berlandaskan [18] diartikan sebagai total waktu seorang pegawai bekerja pada suatu instansi. Masa kerja kaitannya dengan karyawan sebagai lama (jumlah tahun) bagi pegawai mengabdikan kepada institusi. Masa kerja dapat mempengaruhi kinerja baik positif maupun negatif. Lamanya waktu bekerja seseorang yang dilihat dari saat mulai bekerja atau saat mulai menggeliti pekerjaannya dengan mengetahui secara betul liku-liku pekerjaannya dengan berbagai kendala-kendala yang dihadapi, sehingga seseorang yang mempunyai pengalaman akan memiliki seasoned professionals, yaitu mempunyai pengalaman di tingkat senior management dan teruji ketangguhan dan kapabilitasnya [19]. Menurut [20] masa kerja dikategorikan menjadi 3 kelompok yaitu masa kerja baru (< 6 tahun), masa kerja sedang (6-10 tahun) dan masa kerja lama (> 10 tahun).

Tabel 3. menjelaskan bahwa informan terbesar sebanyak 9 orang informan berada pada lini Low Management, dengan masa kerja terbanyak <6 tahun, dan 1 orang dengan masa kerja 6-10 tahun, disusul posisi Top Management sebanyak 1 informan dengan masa kerja 6-10 tahun. Secara terperinci data masa kerja dan lini informan dalam bekerja pada UKOT CV. DN Kabupaten Cilacap terlihat pada tabel 3. berikut:

Tabel 3. Masa Kerja dan Lini Informan PT. DN Cilacap



Pengalaman Kerja (dalam tahun)		Kategori			Total
		Top	Middle	Low	
< 6	Orang	0	1	9	10
	Persentase	0.00%	100.00%	90.00%	83.33%
6-10	Orang	1	0	1	1
	Persentase	100.00%	0.00%	10.00%	8.33%
> 10	Orang	0	0	0	0
	Persentase	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>Total</b>	Orang	1	1	10	12
	Persentase	8.33%	8.33%	83.33%	100.00%

#### 4.4. Deskripsi Hasil Wawancara

Selama proses penelitian diperoleh 12 informan yang memenuhi kriteria inklusi. Informan memiliki karakteristik yang heterogen, dilihat dari usia, jabatan, pendidikan, hingga riwayat bekerja pada UKOT di CV.DN. Gambar 3. menunjukkan dokumentasi peneliti di CV. DN. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan didapatkan data hasil wawancara dengan informan dikategorisasikan menjadi beberapa aspek sorotan, didasarkan pada panduan pertanyaan wawancara. Berikut ini dipaparkan deskripsi hasil wawancara peneliti.



Gambar 3. Foto peneliti di CV.DN Kabupaten Cilacap

#### 1. Faktor Penyebab Konflik

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui wawancara, observasi dan tinjauan kepustakaan maka didapatkan hasil sebagai berikut :

##### a. Komunikasi

Komunikasi adalah sebuah cara yang dilakukan ketika seseorang berinteraksi dengan orang lain. Apabila komunikasi tidak terjalin dengan baik, tentunya akan menimbulkan sebuah masalah, dan memicu timbulnya konflik.

Hasil analisa faktor penyebab konflik komunikasi didapatkan data yang menyatakan komunikasi sebagai faktor penyebab konflik. Faktor komunikasi merupakan faktor terbesar sebagai penyebab konflik, hal ini disebabkan karena komunikasi yang dilakukan masih cenderung satu arah. Tidak adanya keterbukaan menyebabkan informasi yang seharusnya didapatkan oleh seseorang menjadi tidak sampai dan hanya diketahui oleh orang-orang tertentu saja.

Berikut paparan dari informan (R1 dan R9), “Ada konflik, seperti komunikasi, perbedaan pendapat, secara emosional yang berbeda sehingga timbul percikan – percikan. Penyebabnya lebih banyak disebabkan karena ada beberapa karyawan miss komunikasi sehingga kadang informasi tidak tersampaikan dengan benar”, pernyataan informan (R5, R3 dan R4), “Kadang *miss communication* bu.” serta pernyataan informan (R7 dan R6), “Jadi adanya komunikasi dan adanya faktor informasi yang tidak tersampaikan terjadi *miss communication* di situ.”

Panggabean (2019) menyatakan dalam melakukan pekerjaannya sesekali terjadi konflik sesama pegawai dikarenakan kesalahpahaman antar pegawai dalam bekerja, sehingga dapat memperlambat dalam menyelesaikan tugas. Terkait komunikasi, informan (R3 dan R4) menyatakan, “Untuk konflik di dalam pernah sih ada konflik, konflik sesama karyawan setelah itu ternyata miss communication. Ada miss communication yang dampaknya itu secara personal, jadi antara saya dengan orang yang missskomunikasi hubungannya menjadi renggang.”

Komunikasi merupakan salah satu aspek yang kerap menjadi sumber konflik. Konflik yang terjadi selalu bersumber pada manusia dan perilakunya, disamping pada struktur organisasi dan komunikasi. Salah komunikasi atau salah persepsi sesama teman. Ketika suatu konflik muncul di dalam sebuah organisasi, penyebabnya selalu diidentifikasi sebagai komunikasi yang kurang baik, demikian pula ketika suatu keputusan yang buruk dihasilkan, komunikasi yang tidak efektif selalu menjadi kambing hitam. Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik. Kurang efektifnya proses komunikasi akan membuat kesalahpahaman dan mengakibatkan perselisihan atau menimbulkan suatu konflik. Komunikasi adalah satu diantara variabel yang sangat berpengaruh terhadap kemajuan suatu organisasi ([21]; [22]; [23]; [24]; [25]; [26]).

Konflik sosial mewarnai komunikasi dalam segenap aspek interaksi manusia dan struktur sosial, bahkan sampai pada pertikaian terbuka, seperti perang, revolusi,

pemogokan dan gerakan perlawanan. Komunikasi dapat menjadi pemicu lahirnya konflik, namun komunikasi juga dapat menjadi benteng untuk mencegah konflik terjadi [27].

b. Karakteristik yang berbeda atau perbedaan nilai-nilai pribadi

Penyebab terjadinya konflik dalam organisasi yaitu perbedaan individu, yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan. Perbedaan individu dalam pendirian, perasaan, dan nilai-nilai antar individu dapat menjadi sumber konflik. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda pula [28].

Pernyataan yang disampaikan informan (R1, R4, R2, R7, dan R6) menunjukkan bahwa karakteristik yang berbeda atau perbedaan nilai-nilai pribadi menjadi faktor penyebab konflik, dimana “Kepribadian seseorang itu kan berbeda atau baperan atau merasa jabatan tinggi itu menimbulkan konflik, dari segi kepribadian mungkin gampang emosi, atau agak baper di sini ada juga. Kadang – kadang kan karakternya ada yang ga suka kerja tim lebih suka kerja sendiri, mungkin dari kecepatan nya yang beda. Biasanya karena karakter orangnya berbeda ada yang ini lah sudah terbiasa dengan yang keras sat set, ada yang yaudah lah santai aja tapi nanti di lakuin. Nah disitu kan mungkin yang keras berbicara dengan yang santai tanggapan yang santai lho kok ngomong aja seperti itu.”

c. Konflik peran

Faktor-faktor yang mempengaruhi mendefinisikan konflik peran ganda adalah pembagian waktu, terkena stresor kerja (tuntutan pekerjaan atau overload konflik peran kerja, ambiguitas peran kerja, atau ketidakpuasan), karakteristik pekerjaan (kerjasama, rasa aman dalam kerja), dukungan sosial dari atasan dan rekan, karakteristik tempat kerja. Jumlah tugas yang terlalu banyak akan membuat karyawan harus kerja lembur, atau banyaknya tugas keluar kota membuat karyawan akan menghabiskan lebih banyak waktunya untuk pekerjaan dan untuk berada diperjalanan (Nugraha dan Kustanti, 2020). Hal ini diperkuat dari pernyataan Informan (R1, R3, dan R9) yang menyatakan bahwa, “Terjadi juga konflik itu nggih misal adanya ketidak jelasan antara kerja dan wewenang. Kita itu kan mengadopsi kerjaan seluruh karyawan atau mitra, itu kewajiban harus bisa menyelesaikan semuanya, walaupun bukan pekerjaannya, jadi semuanya terkoneksi. Mba nya kan job nya disini, bisa terjadi bukan jobnya dikerjakan. Iya digantikan oleh bagian yang lain, tapi tidak jadi masalah karna sudah koordinasi.”

Informan (R10) juga menyatakan, “Kalau konflik di produksi itu biasanya orang produksi setiap hari sabtu saya di minta melakukan permintaan barang dari gudang –

gudang di luar sana, kemudian saya rekap, kemudian saya kasih keruang produksi itu setiap hari sabtu, nah dari orang produksi sendiri itu sudah menjadwalkan kerjanya untuk ini, jadi kita berusaha untuk meroling dengan maksud alternative misal si A tidak masuk bisa menggantikan. Persoalannya tidak ada kalau masih bisa di gantikan, tapi, kalau lagi banyak produksi terus tidak ada yang menggantikan kan ada karyawan yang terpaksa harus double pekerjaan.” Atasan menambah beban pekerjaan pegawai, sehingga pegawai tersebut merasa terbebani dan bisa memperlambat tujuan dari instansi tersebut (Panggabean, 2019).

Terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi kinerja, seperti konflik peran ganda, beban kerja, dan kelelahan emosional. Apabila seseorang merasa tidak mampu dalam mengatur dan menyeimbangkan tanggung jawabnya untuk memenuhi kedua peran yang dijalankan. Dampak dari konflik tersebut bervariasi diantaranya yaitu dapat menciptakan kecemasan, frustrasi, ketegangan, atau rasa bermusuhan. Konflik peran ganda yang berkelanjutan dapat menyebabkan beban kerja seseorang meningkat dan kelelahan emosional, yang dapat mengganggu kinerja karyawan (Safitri, et al, 2021; Lifyawan, 2020).

#### d. Konflik persepsi

Informan (R7) berpendapat, “Kalau permintaan misal 10.000 botol ternyata ada yang belum diproduksi, saya tanyakan sudah terpenuhi semua atau belum? Kenapa? ternyata usut punya usut labelnya belum selesai saya tanya juga kenapa labelnya belum selesai? Ternyata karena memang baru pindah dari percetakan yang satu ke percetakan yang lain, jadi dulu percetakan ada 2 ke Bogor sama ke Gandrung ya semacam makelar terus nyetaknya ke Jogja dan solo.”

Kondisi demikian sesuai dengan pendapat Robbins (2001, h. 88) bahwa persepsi karyawan dapat berbeda dari kenyataan yang objektif. Dalam persepsi terjadi perbedaan pada setiap karyawan mengenai apa yang dipersepsikan, meskipun yang dipersepsikan itu adalah objek yang sama.

Informan (R1, R9, R6, R4, dan R8) berpendapat, “Tidak ada konflik yang besar, konflik kecil biasanya seperti perbedaan pendapat. Paling beda pendapat, pandangnya beda, ada yang terlalu baper. Masalah yang mungkin terjadi perbedaan pendapat atau perbedaan persepsi antara kedua belah pihak sehingga menimbulkan suatu konflik.” Begitu pula pendapat Informan (R8 dan R4) menyatakan, “Konflik itu karena adanya perbedaan pendapat, perbedaan pandangan, misal ada suatu permasalahan mereka punya pendapat masing-masing akhirnya kan ada suatu macam konflik, tapi akhirnya dari situ jadi tau penyelesaiannya seperti apa, mencari solusinya bagaimana.”

Setiap orang dapat memberikan pengertian mereka sendiri terhadap stimulus. Individu yang berbeda akan mempersepsikan hal yang sama dengan cara yang berbeda dan menghasilkan respon yang berbeda [29].

## 2. Dampak Konflik

Konflik dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memotivasi mereka untuk mencari solusi yang lebih baik, hal ini sesuai pendapat Informan (R2, R8 dan R9) “Konflik itu sebuah hal untuk mengembangkan perusahaan karna konflik berdampak positif. Ada itu meningkatkan motivasi kerja dan menjadikan lebih baik lagi, dengan adanya konflik disitu dengan sikap kita menanggapi konflik itu pasti kan buat menuju kearah positif juga untuk kearah perkembangan perusahaan dan pendapat Informan (R1, R4, R5 dan R36) “Konflik itu ternyata di perlukan juga untuk menguatkan, ya ini biasanya dari luar ada statment apa jadi kita semakin kuat, sementara gambaran saya seperti itu. Konstruktif karena dengan adanya konflik membangun lebih baik lagi. Dampaknya positif meningkatkan kerjasama sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Ya kalo makin banyak masalah kitanya makin tangguh”

Konflik yang menguntungkan jika dengan adanya konflik mampu menggerakkan segenap faktor-faktor produksi dalam organisasi tersebut, dalam hal ini berdampak pada etos kerja pegawai ke arah peningkatan produktivitas kerja. Munculnya suatu konflik, tentu akan menyebabkan keuntungan di satu pihak dan kerugian di lain pihak begitu juga sebaliknya yang mana hal itu merupakan eksese dari timbulnya konflik tersebut. Dampak positif yang dirasakan dengan adanya konflik adalah sebagai pembelajaran dalam menyusun sebuah kebijakan untuk mencegah dan menyelesaikannya, dengan demikian kedepannya dapat meminimalisir kerugian yang akan ditimbulkan. Dampak positif akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi tujuan organisasi. Konflik memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai [28].

## 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil yang didapatkan, dapat disimpulkan bahwa faktor penyebab konflik yang terjadi di CV. DN Kabupaten Cilacap adalah komunikasi, karakteristik yang berbeda atau perbedaan nilai-nilai pribadi, konflik peran dan konflik persepsi. Dampak konflik yang terjadi memberikan dampak positif. Hal ini dapat dijadikan sebagai dasar bagi peneliti ataupun peneliti lain untuk meneliti lebih lanjut terkait resolusi konflik di UKOT Kabupaten Cilacap.

### UCAPAN TERIMAKASIH

Terimakasih kepada promotor, ko promotor, CV. DN Kabupaten Cilacap, Universitas Al Irsyad Cilacap, Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta, dan semua pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini .

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Winardi, "Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)," hal. 3, 2007.
- [2] P. Zmysłony, J. Kowalczyk-Anioł, dan M. Dembińska, "Deconstructing the overtourism-related social conflicts," *Sustain.*, vol. 12, no. 4, hal. 1–26, 2020, doi: 10.3390/su12041695.
- [3] C. Anwar, "Manajemen Konflik Untuk Menciptakan Komunikasi yang Efektif (Studi Kasus Di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia)," *Interak. J. Ilmu Komun.*, vol. 4, no. 2, hal. 148–157, 2015.
- [4] M. A. Awalluddin dan A. S. Maznorbalia, "A systematic literature review of the preferred organizational conflict management styles in Malaysia," *Environ. Soc. Psychol.*, vol. 8, no. 2, hal. 1–13, 2023, doi: 10.54517/esp.v8i2.1597.
- [5] A. S. et al. Sridasweni, A. Muri Yusuf, "Ubungan Kecerdasan Emosional Dan Komunikasi Interpersonal Dengan manajemen Konflik peserta Didik," *Insight J. Bimbing. dan Konseling*, vol. 6, no. 2, hal. 176–193, 2017, [Daring]. Tersedia pada: <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/insight/article/view/4346>
- [6] M. W. N. Tualeka, "Teori Konflik Sosiologi Klasik Dan Modern," *Al-Hikmah*, vol. 3, no. 1, hal. 32–48, 2017, [Daring]. Tersedia pada: <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/Ah/article/view/409>
- [7] B. A. B. Ii dan A. K. Teori, "Gambar 1. Kerangka Teori Perilaku Organisasi Sumber : Organizational Behaviors, Robbins dan Judge (2013) 8," hal. 8–30, 2013.
- [8] Menkes, "Permenkes RI Nomor 88 Tahun 2013," *Permenkes*, vol. 123, no. 10, hal. 2176–2181, 2013, [Daring]. Tersedia pada: <https://shodhganga.inflibnet.ac.in/jspui/handle/10603/7385>
- [9] S. Suwarni, S. Asih Handayani, dan E. Maryeta Toyo, "Penerapan CPOTB pada Usaha Kecil Obat Tradisional (UKOT) dan Usaha Menengah Obat Tradisional (UMOT) di Jawa Tengah," *Formosa J. Sci. Technol.*, vol. 1, no. 4, hal. 393–410, 2022, doi: 10.55927/fjst.v1i4.1010.
- [10] P. A. M. Gregory dan Z. Austin, "Conflict in community pharmacy practice: The experience of pharmacists, technicians and assistants," *Can. Pharm. J.*, vol. 150, no. 1, hal. 32–41, 2017, doi: 10.1177/1715163516679426.

- [11] L. Budiati, "Ruang lingkup manajemen karir," *Manajemen Confl.*, hal. 1–54, 1980.
- [12] H. I. S. Budi, "Minimalisir Konflik dalam Gap Generasi Melalui Pendekatan Komunikasi Interpersonal," *J. Teol. Injili*, vol. 1, no. 2, hal. 72–87, 2021, doi: 10.55626/jti.v1i2.11.
- [13] Y. Margaretha, "Manajemen Konflik Pada Perusahaan Keluarga (Studi Kasus Pada Perkebunan X)," *J. Manaj. Maranatha*, vol. 18, no. 2, hal. 135–142, 2019, doi: 10.28932/jmm.v18i2.1618.
- [14] U. Hasanah, "Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kualitas Kerja pada Lembaga Pendidikan Islam," *Al-Idarah J. Kependidikan Islam*, vol. 10, no. 1, hal. 1–11, 2020, doi: 10.24042/alidarah.v10i1.6448.
- [15] santi yulia Winata, "Strategi Manajemen Konflik Interpersonal Pasangan Suami Istri (Pasutri) yang Hamildi Luar Nikah," *Juenal E-Komunikasi*, vol. 1, no. 2, hal. 117–128, 2021.
- [16] H. Maulidina, "MALADMINISTRASI PELAYANAN PENYELESAIAN SENGKETA TANAH DI BADAN PERTANAHAN NASIONAL PROVINSI LAMPUNG," no. 2, hal. 1–13, 2019.
- [17] A. Jalil, "Manajemen Konflik Dalam Keluarga Relevansinya Dalam Membentuk Keluarga Sakinah," *al Maqashidi*, vol. 4, no. 1, hal. 55–69, 2021.
- [18] M. Ivana, Achmad Rozi, dan Wahyudi, "Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kemakmuran Jaya Mandiri Ahmad Yani," *Desanta Indones. Interdiscip. J.*, vol. 2, no. 2, hal. 199–211, 2022, [Daring]. Tersedia pada: <http://ojs.itbhas.ac.id/index.php/MB/article/view/357>
- [19] F. J. Noli, O. J. Sumampouw, dan B. T. Ratag, "Usia, Masa Kerja Dan Keluhan Nyeri Punggung Bawah Pada Buruh Pabrik Tahu," *J. Public Heal. Community Med.*, vol. 2, no. 1, hal. 15–21, 2021.
- [20] N. Hasanati, T. Winarsunu, dan V. D. Karina, "The Influence of Interpersonal Conflict on Counterproductive Work Behaviour Mediated by Job Stress," vol. 133, no. 2003, hal. 276–282, 2018, doi: 10.2991/acpch-17.2018.17.
- [21] L. Ambriani dan K. Koentari, "Pengaruh Konflik, Komunikasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Tim Kerja Rsud Cempaka Putih," *J. Manaj. Kewirausahaan*, vol. 17, no. 2, hal. 155, 2020, doi: 10.33370/jmk.v17i2.482.
- [22] A. Doris, F. Sriwahyuni, V. Priscilla, M. Keperawatan, dan F. Keperawatan, "155-162) Astri Doris, dkk," *NERS J. Keperawatan*, vol. 15, no. 2, hal. 155–162, 2019.
- [23] Bashori dan M. Anggung Manumanoso Prasetyo, "Resolusi Manajemen Konflik (Kajian Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan Islam)," *J. Ilmu Pendidik. PKN Sos. Budaya*, vol. 4, no. 2, hal. 337–349, 2020, doi: 10.31597/cc.v4i2.318.
- [24] Fauzan Ahmad Siregar dan Lailatul Usriyah, "Peranan Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik," *Idarah (Jurnal Pendidik. dan Kependidikan)*, vol. 5, no. 2, hal. 163–174, 2021, doi: 10.47766/idarah.v5i2.147.

- [25] T. Wahyudi, H. Sjahruddin, dan M. Gani, "Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Efektifitas Kerja Karyawan pada PT. Inti Karsa Persada (Kalla Hospitality) Makassar," *J. Organ. Dan Manaj.*, vol. 1, no. 1, hal. 29–46, 2017.
- [26] Y. BINTI KHOLIFAH, "Manajemen Konflik Perspektif Pendidikan Islam," *J. PIWULANG*, vol. 2, no. 1, hal. 11, 2019, doi: 10.32478/piwulang.v2i1.298.
- [27] M. A. S. Amin, "Komunikasi Sebagai Penyebab Dan Solusi Konflik Sosial," *J. Common*, vol. 1, no. 2, 2017, doi: 10.34010/common.v1i2.573.
- [28] H. Alwi, "Pengantar Studi Konflik Sosial: Sebuah Tinjauan Teoretis," *Sosiologi Agama*, hal. xi + 198, 2016.
- [29] Z. Rialmi, "Manajemen Konflik & Stres," *Angew. Chemie Int. Ed.* 6(11), 951–952., hal. 27, 2021.