Jurnal Keuangan dan Manajemen Terapan

Vol 6, No. 2, Mei 2025

https://ejurnals.com/ojs/index.php/jkmt

IMPLEMENTASI HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT DALAM MENGELOLA KONFLIK ANTAR KARYAWAN DI PT. X)

Dewi Anistasya Mahmud[1], Mohammad Khusnu Milad[2]

[1,2]Universitas Negeri Sunan Ampel Surabaya

Email : anistasya63866@gmail.com[1], m.milad@uinsa.ac.id[2]

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memahami implementasi Human Resource Development (HRD) dalam mengelola konflik antar karyawan di PT. X. Pendekatan yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pihak HRD perusahaan, serta dokumentasi dan observasi terbatas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi penyelesaian konflik di perusahaan ini bersifat desentralistik, di mana sebagian besar konflik diselesaikan di tingkat cabang oleh kepala cabang, tanpa keterlibatan langsung dari HRD pusat. HRD lebih berperan sebagai fasilitator jika konflik tidak terselesaikan secara internal atau melibatkan isu hubungan industrial. Selain itu, HRD lebih menekankan pendekatan preventif melalui penguatan budaya kerja, pelatihan soft skill, dan kegiatan sosial informal seperti gathering. Pendekatan ini bertujuan menciptakan suasana kerja yang harmonis, sehingga dapat mencegah konflik sejak dini. Meskipun dinilai cukup efektif, HRD belum memiliki kebijakan tertulis, program khusus, atau sistem evaluasi formal terkait manajemen konflik. Hal ini menunjukkan bahwa konflik belum menjadi fokus strategis dalam pengembangan SDM perusahaan. Namun, dengan semakin berkembangnya organisasi, penting bagi perusahaan untuk mulai merancang sistem manajemen konflik yang terstruktur dan terukur. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam mengembangkan kebijakan HRD yang lebih adaptif dan proaktif dalam menghadapi dinamika hubungan kerja.

Kata Kunci: Konflik, Human Resource Development, Mediasi, Budaya Kerja, Strategi HRD.

Abstract

This research aims to understand the implementation of Human Resource Development (HRD) in managing conflicts between employees at PT. X. The approach used is descriptive qualitative research with a case study method. Data were collected through in-depth interviews with the company's HRD, as well as documentation and limited observation. The results showed that the conflict resolution strategy in this company is decentralised, where most conflicts are resolved at the branch level by the branch head, without direct involvement from the central HRD. HRD acts more as a facilitator if the conflict is not resolved internally or involves industrial relations issues. In addition, HRD emphasises a preventive approach through strengthening work culture, soft skills training, and informal social activities such as gatherings. This approach aims to create a harmonious working atmosphere, so as to prevent conflicts early on. Although considered quite effective, HRD does not yet have a written policy, specific programme, or formal evaluation system related to conflict management. This shows

that conflict has not been a strategic focus in the company's HR development. However, as organisations grow, it is important for companies to start designing a structured and measurable conflict management system. This research is expected to serve as a reference for companies in developing HRD policies that are more adaptive and proactive in dealing with the dynamics of labour relations.
Keywords: *Conflict, Human Resource Development, Mediation, Work Culture, HRD Strategy.*

PENDAHULUAN

Konflik antar karyawan merupakan dinamika yang kerap terjadi dalam lingkungan kerja, baik pada perusahaan skala besar maupun kecil. Dalam praktiknya, konflik ini bisa timbul akibat perbedaan pendapat, persaingan, kesalahpahaman, maupun masalah komunikasi. Di perusahaan distribusi seperti PT. X, yang memiliki banyak cabang di berbagai wilayah, potensi konflik menjadi hal yang tidak dapat dihindari. Setiap karyawan memiliki latar belakang, kepribadian, serta cara kerja yang berbeda, sehingga gesekan bisa muncul kapan saja. Jika tidak ditangani dengan baik, konflik dapat menurunkan produktivitas dan merusak hubungan kerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki sistem manajemen konflik yang terstruktur dan responsif.

Human Resource Development (HRD) memegang peran strategis dalam menciptakan iklim kerja yang sehat dan harmonis. Melalui kebijakan dan pendekatan yang tepat, HRD bertugas mengidentifikasi, menangani, dan menyelesaikan konflik secara profesional. Di PT. X, pengelolaan konflik menjadi bagian dari strategi pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan. HRD tidak hanya bertugas mengurus administrasi kepegawaian, tetapi juga membangun kultur kerja yang positif. Dalam hal ini, pengembangan soft skill dan komunikasi interpersonal menjadi aspek penting yang diperhatikan. Peran HRD juga meliputi pelatihan dan pembinaan agar karyawan mampu menghadapi perbedaan dengan cara yang sehat.

Penelitian ini menggunakan metode wawancara mendalam dengan pihak HRD di kantor pusat PT. X. Wawancara ini bertujuan menggali strategi dan pendekatan yang diterapkan dalam menangani konflik antar karyawan. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara tersebut, pihak HRD menjelaskan bahwa mereka menjalankan proses mediasi yang bersifat netral dan objektif, serta sering melibatkan atasan langsung sebagai penengah dalam konflik yang terjadi.

Mediasi dilakukan dengan cara mendengarkan kedua belah pihak secara adil, kemudian mencari titik temu yang saling menguntungkan. Perusahaan berupaya untuk tidak langsung memberikan sanksi, melainkan lebih fokus pada penyelesaian yang membangun. Pendekatan humanis seperti ini diharapkan dapat memperkuat hubungan antar karyawan pasca konflik.

Dari hasil wawancara juga diketahui bahwa konflik antar karyawan paling sering muncul di tingkat cabang, mengingat tingginya intensitas interaksi karyawan di lapangan. Meskipun demikian, konflik-konflik tersebut jarang sampai ke Head Office karena umumnya sudah terselesaikan secara langsung oleh kepala cabang. Kepala cabang memiliki peran penting sebagai penengah awal dan penanggung jawab atas terciptanya keharmonisan di lingkungan kerjanya. HRD pusat biasanya hanya menerima laporan jika masalah tidak terselesaikan atau jika ada eskalasi serius. Dengan demikian, kemampuan kepala cabang dalam manajemen konflik menjadi kompetensi penting yang terus dikembangkan. Pola ini menunjukkan adanya kepercayaan dan desentralisasi dalam pengelolaan masalah antar karyawan.

Namun, apabila konflik menyangkut isu yang lebih besar seperti hak-hak pekerja atau menyentuh ranah hubungan industrial, maka keterlibatan pihak eksternal seperti serikat kerja juga menjadi bagian dari proses penyelesaian. Hasil wawancara dengan HRD mengungkapkan bahwa dalam kasus seperti ini, HRD bekerja sama dengan pihak serikat pekerja serta manajemen untuk mencapai solusi yang adil dan berimbang. Strategi kolaboratif ini penting dalam menjaga keharmonisan dan mencegah konflik berkembang menjadi masalah yang lebih kompleks. Serikat kerja biasanya bertindak sebagai perwakilan resmi karyawan yang bersengketa dan ikut dalam proses negosiasi. Penyelesaian semacam ini menuntut komunikasi yang terbuka dan itikad baik dari semua pihak. Dengan adanya kerja sama ini, perusahaan mampu menjaga stabilitas hubungan industrial dan menghindari tindakan-tindakan destruktif seperti mogok kerja.

Melalui mekanisme pengelolaan konflik yang sistematis, partisipatif, dan adaptif, PT. X menunjukkan komitmen dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Implementasi HRD yang tepat dalam menangani konflik tidak

hanya memperkuat budaya komunikasi terbuka, tetapi juga menciptakan rasa keadilan di kalangan karyawan. Oleh karena itu, kajian terhadap strategi HRD dalam mengelola konflik antar karyawan ini penting sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia secara berkelanjutan. Keberhasilan pengelolaan konflik mencerminkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan sosial di lingkungan kerja. Dengan strategi yang tepat, konflik dapat diubah menjadi peluang untuk memperkuat kerja sama tim. Penelitian ini diharapkan memberikan gambaran praktis bagi perusahaan lain dalam menyusun kebijakan HRD yang responsif terhadap konflik

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan dan memahami secara mendalam implementasi Human Resource Development (HRD) dalam mengelola konflik antar karyawan di PT. X. Penelitian kualitatif dipilih karena sesuai untuk mengkaji fenomena sosial yang kompleks, khususnya yang berkaitan dengan interaksi antar individu dalam lingkungan kerja. Peneliti tidak berfokus pada angka atau data statistik, melainkan pada pemahaman makna, proses, dan pengalaman para informan dalam menangani konflik.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan studi kasus. PT. X dipilih sebagai objek tunggal penelitian karena memiliki struktur organisasi yang luas dan tersebar di berbagai cabang, sehingga memberikan konteks yang relevan untuk mengkaji dinamika konflik antar karyawan. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi proses penanganan konflik secara menyeluruh, dengan mempertimbangkan latar belakang organisasi, kebijakan internal, dan praktik manajemen sumber daya manusia yang dijalankan oleh perusahaan.

Pengumpulan data dilakukan melalui metode wawancara mendalam dengan pihak HRD di kantor pusat PT. X. Wawancara dilakukan secara langsung dan semi-terstruktur agar peneliti dapat menggali informasi lebih terbuka dari informan. Selain wawancara, peneliti juga mengumpulkan data pendukung melalui observasi terbatas terhadap situasi kerja di perusahaan serta dokumentasi internal, seperti kebijakan HRD dan laporan terkait penanganan konflik.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

Data primer diperoleh langsung dari wawancara dengan informan kunci, yaitu staf atau manajer HRD yang terlibat dalam proses penyelesaian konflik. Sementara itu, data sekunder mencakup dokumen kebijakan perusahaan, arsip internal, serta referensi lain yang relevan dengan topik penelitian untuk memperkuat hasil analisis.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis tematik. Peneliti membaca dan menelaah transkrip wawancara untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul, seperti strategi HRD, proses mediasi, serta keterlibatan atasan dan serikat kerja dalam penyelesaian konflik. Tema-tema tersebut kemudian dikelompokkan, dianalisis secara mendalam, dan disusun menjadi kesimpulan yang merepresentasikan praktik manajemen konflik yang diterapkan oleh HRD perusahaan secara kontekstual.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai implementasi Human Resource Development (HRD) dalam mengelola konflik antar karyawan di PT. X, peneliti melakukan wawancara mendalam dengan pihak HRD perusahaan. Wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi terkait strategi, kebijakan, program pembinaan, serta bentuk intervensi yang dilakukan oleh HRD dalam menjaga hubungan kerja yang harmonis di lingkungan perusahaan. Hasil wawancara kemudian disajikan dalam bentuk tabel agar memudahkan dalam melihat ringkasan pertanyaan dan jawaban, serta kesimpulan atau temuan yang dapat ditarik dari setiap poin pembahasan. Berikut adalah hasil wawancara dengan HRD

Tabel 1. Hasil Wawancara

No.	Pertanyaan	Jawaban HRD	Keterangan/Tema n
1	Bagaimana strategi HRD yang diterapkan dalam mengelola konflik antar karyawan?	HRD melakukan mediasi, dan atasan langsung ikut menengahi.	HRD berperan sebagai fasilitator dan penengah, bersama atasan langsung.
2	Bagaimana peran HRD dalam menjaga hubungan antar karyawan?	HRD menciptakan program pembinaan, pelatihan soft skill, dan mempromosikan komunikasi terbuka.	HRD menjaga keharmonisan dengan pendekatan pembinaan dan budaya kerja positif.
3	Apa saja jenis konflik antar karyawan yang paling sering terjadi?	Perselisihan pribadi antar karyawan (cekcok).	Konflik bersifat personal, bukan terkait pekerjaan langsung.
4	Program pengembangan SDM apa saja yang diterapkan untuk mengatasi konflik?	Tidak ada program khusus, hanya motivasi dari direktur saat acara seperti buka bersama atau gathering.	Pendekatan informal digunakan dalam pencegahan konflik.
5	Apakah perusahaan memiliki kebijakan atau pedoman khusus dalam menangani konflik?	Tidak ada, karena konflik jarang terjadi.	Belum ada regulasi tertulis terkait manajemen konflik.
6	Bisakah dibagikan contoh konflik yang berhasil diselesaikan oleh HRD?	Tidak ada, konflik biasanya selesai di tingkat kepala cabang.	Penyelesaian konflik dilakukan di tingkat cabang, tidak sampai HRD pusat.
7	Adakah rencana meningkatkan strategi pengelolaan konflik ke depan?	Tidak ada, lebih fokus pada pengembangan SDM lainnya.	Belum ada inisiatif strategis khusus untuk manajemen konflik.

No.	Pertanyaan	Jawaban HRD	Keterangan/Temuan
8	Bagaimana HRD berkolaborasi dengan atasan atau departemen lain dalam menangani konflik?	Tidak ada, karena tidak ada konflik serius.	Belum ada koordinasi lintas departemen dalam penanganan konflik.
9	Bagaimana proses pelatihan soft skill dilakukan?	Ada jadwal pelatihan, motivasi diberikan saat gathering.	Pelatihan dan penguatan kerja sama dilakukan secara periodik dan informal.
10	Sejauh mana efektivitas program HRD dalam mengurangi konflik?	Tidak ada karena konflik jarang terjadi.	Efektivitas tidak bisa dievaluasi karena tidak ada program khusus.
11	Apakah HRD melakukan evaluasi program manajemen konflik?	Tidak ada, fokus pada pengembangan SDM lain.	Evaluasi manajemen konflik belum dilakukan secara formal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD PT. X, strategi utama dalam mengelola konflik antar karyawan dilakukan melalui pendekatan desentralistik. Sebagian besar konflik bersifat ringan dan terjadi di tingkat cabang, sehingga umumnya dapat diselesaikan langsung oleh kepala cabang tanpa melibatkan HRD pusat. HRD sendiri lebih berperan sebagai fasilitator dan pihak netral dalam proses mediasi jika konflik bereskalasi atau melibatkan hubungan industrial. Jenis konflik yang umum terjadi biasanya berkaitan dengan masalah pribadi antar individu, sehingga perusahaan belum merasa perlu menyusun kebijakan tertulis atau sistem evaluasi formal terkait penanganannya.

Selain itu, HRD lebih fokus pada upaya preventif dengan memperkuat budaya kerja, komunikasi terbuka, dan kerja sama tim melalui pelatihan soft skill serta kegiatan informal seperti gathering. Meskipun tidak ada strategi khusus dalam pengelolaan konflik, pendekatan informal ini dianggap cukup efektif dalam menjaga keharmonisan kerja. Tidak adanya dokumentasi konflik besar maupun evaluasi formal menunjukkan bahwa perusahaan masih mengandalkan pendekatan hubungan personal dan kepemimpinan lokal. Secara keseluruhan, HRD pusat hanya akan terlibat apabila konflik tidak terselesaikan di tingkat cabang atau menyangkut kepentingan eksternal seperti serikat kerja.

Pembahasan

1. Penyelesaian Konflik yang Desentralistik

Strategi penyelesaian konflik antar karyawan di PT. X menunjukkan pendekatan yang bersifat desentralistik. Sebagian besar konflik terjadi di tingkat operasional, khususnya di cabang-cabang perusahaan, dan umumnya diselesaikan langsung oleh kepala cabang tanpa perlu campur tangan dari HRD pusat. Pendekatan ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan kewenangan penuh kepada pimpinan cabang dalam mengelola dinamika hubungan kerja di wilayahnya masing-masing, termasuk dalam menangani potensi konflik interpersonal antarkaryawan. Dengan adanya otonomi

ini, proses penyelesaian konflik menjadi lebih cepat dan sesuai dengan konteks permasalahan yang terjadi di lapangan. Hal ini juga menciptakan rasa tanggung jawab yang tinggi di level pimpinan lokal terhadap terciptanya lingkungan kerja yang harmonis.

Peran HRD pusat dalam hal ini lebih bersifat sebagai pendukung atau fasilitator jika dibutuhkan, terutama dalam kasus yang berpotensi lebih kompleks atau melibatkan hak-hak karyawan yang berada di bawah pengawasan serikat kerja. HRD akan melakukan mediasi apabila konflik tidak dapat diselesaikan di tingkat bawah atau jika melibatkan kepentingan lintas departemen dan eksternal. Namun, berdasarkan hasil wawancara, kasus semacam ini sangat jarang terjadi. Artinya, sebagian besar permasalahan telah selesai secara efektif di tingkat lokal melalui komunikasi langsung dan intervensi kepala cabang. Peran HRD pusat lebih sering berfokus pada pembinaan secara umum daripada turun langsung menangani konflik, kecuali jika ada eskalasi yang memerlukan perhatian khusus.

Struktur penyelesaian konflik seperti ini mencerminkan adanya kepercayaan perusahaan terhadap kepemimpinan lokal dalam menjaga keharmonisan hubungan kerja. Selain itu, pendekatan desentralistik ini juga menunjukkan efisiensi dalam merespons konflik secara cepat dan kontekstual, karena pimpinan cabang dianggap lebih memahami kondisi dan karakteristik karyawan di unit kerjanya. Kemampuan kepala cabang untuk mengenali permasalahan secara dini menjadi faktor penting dalam mencegah konflik berkembang menjadi lebih besar. Pendekatan ini menekankan pentingnya kepemimpinan yang adaptif dan responsif dalam menciptakan iklim kerja yang sehat.

Meskipun tidak terdokumentasi secara formal, keberhasilan penyelesaian konflik di tingkat cabang menunjukkan bahwa mekanisme informal yang diterapkan masih cukup efektif dalam mencegah eskalasi konflik ke level yang lebih tinggi. Tidak adanya laporan konflik serius yang sampai ke kantor pusat menjadi bukti bahwa sistem yang ada saat ini berjalan secara fungsional, meskipun belum didukung oleh kebijakan tertulis. Namun demikian, pendekatan ini juga menyimpan potensi risiko jika suatu saat muncul konflik yang lebih kompleks dan melibatkan banyak pihak. Oleh karena itu, pengembangan sistem dokumentasi dan evaluasi penyelesaian konflik tetap perlu

dipertimbangkan sebagai bagian dari perbaikan berkelanjutan.

2. Pendekatan Preventif melalui Penguatan Budaya Kerja

Human Resource Development (HRD) PT. X lebih mengedepankan pendekatan preventif dalam mengelola potensi konflik antar karyawan. Pendekatan ini difokuskan pada penguatan budaya organisasi yang menekankan pentingnya komunikasi terbuka, kerja sama tim, dan profesionalisme dalam menjalankan aktivitas kerja. HRD percaya bahwa dengan membangun nilai-nilai positif dalam lingkungan kerja, konflik dapat dicegah sebelum berkembang menjadi permasalahan serius. Budaya kerja yang sehat dan inklusif dianggap mampu menciptakan hubungan antarpribadi yang lebih harmonis dan saling menghargai. Upaya pencegahan ini dinilai lebih efektif daripada sekadar menyelesaikan konflik setelah terjadi. Oleh karena itu, HRD berupaya memperkuat iklim kerja yang mendukung keterbukaan dan kepercayaan.

Sebagai bentuk konkret dari upaya preventif ini, HRD rutin mengadakan pelatihan soft skill yang mencakup aspek komunikasi interpersonal, pengelolaan emosi, serta kerja tim. Pelatihan ini dilaksanakan berdasarkan jadwal internal perusahaan, meskipun pelaksanaannya belum sepenuhnya terstruktur dalam bentuk program tahunan atau kurikulum pelatihan formal. Meski begitu, pelatihan ini dinilai cukup efektif dalam membekali karyawan dengan kemampuan dasar dalam menyelesaikan perbedaan secara bijaksana. Peningkatan keterampilan ini diharapkan mampu mendorong terwujudnya budaya kerja kolaboratif di antara para karyawan. Dalam praktiknya, pelatihan juga menjadi wadah refleksi terhadap dinamika sosial di lingkungan kerja. Hal ini memungkinkan peserta lebih sadar akan pentingnya sikap kooperatif dalam menjaga suasana kerja yang kondusif.

Selain pelatihan formal, HRD juga memanfaatkan kegiatan informal sebagai sarana memperkuat hubungan sosial antar karyawan. Acara seperti gathering, buka puasa bersama, dan kegiatan keagamaan atau kekeluargaan lainnya sering dijadikan momen untuk menyampaikan motivasi, pesan moral, dan nilai-nilai kebersamaan. Melalui interaksi yang lebih personal dan santai, karyawan dapat saling mengenal lebih baik di luar konteks pekerjaan. Hal ini berkontribusi terhadap terbentuknya iklim kerja yang lebih akrab dan mengurangi potensi munculnya konflik akibat

kesalahpahaman atau jarak emosional. Kegiatan informal ini juga menjadi ruang untuk membangun empati antarindividu. Dengan demikian, hubungan antar karyawan tidak hanya bersifat profesional, tetapi juga emosional dan sosial.

Upaya HRD dalam memperkuat budaya kerja ini sejatinya menjadi fondasi utama dalam mencegah konflik yang bersifat personal maupun profesional. Meskipun tidak secara langsung menargetkan pengelolaan konflik sebagai prioritas program, langkah-langkah pembinaan yang dilakukan tetap relevan dalam mendukung stabilitas hubungan kerja. Strategi ini sekaligus mencerminkan pendekatan manajemen yang berorientasi pada pencegahan ketimbang penyelesaian. Namun ke depan, HRD dapat mempertimbangkan untuk mengembangkan program yang lebih terstruktur dan terukur guna memperkuat efektivitas pendekatan preventif yang telah berjalan. Hal ini penting agar pengelolaan konflik tidak hanya bergantung pada pendekatan informal semata. Pendokumentasian serta evaluasi berkala juga dibutuhkan untuk memastikan bahwa budaya kerja yang dibangun benar-benar berdampak positif.

3. Minimnya Kebijakan dan Evaluasi Formal Terkait Konflik

Kondisi di PT. X menunjukkan bahwa konflik antar karyawan umumnya bersifat ringan dan tidak bersifat sistemik, sehingga perusahaan belum merasa perlu menyusun kebijakan tertulis atau pedoman khusus terkait penanganan konflik. Perselisihan yang muncul lebih sering berkaitan dengan urusan pribadi antar individu dan jarang memengaruhi operasional perusahaan secara signifikan. Oleh karena itu, pendekatan informal dianggap masih mencukupi dalam menyelesaikan permasalahan tersebut secara cepat dan fleksibel. Pendekatan ini memberikan ruang bagi kepala cabang untuk menyesuaikan langkah penyelesaian berdasarkan konteks situasi yang dihadapi. Meskipun demikian, absennya kerangka kebijakan resmi berisiko menciptakan perbedaan perlakuan dalam penanganan kasus serupa di cabang berbeda.

Selain tidak adanya kebijakan khusus, HRD juga belum menyusun protokol atau standar operasional prosedur (SOP) yang bisa dijadikan pedoman dalam menangani konflik antar karyawan. Penanganan lebih mengandalkan penilaian subjektif dari atasan atau kepala cabang, tanpa adanya acuan tertulis yang menjamin konsistensi

dalam keputusan. Meskipun pendekatan ini cukup efektif untuk konteks konflik ringan, situasi bisa menjadi rumit jika konflik menyangkut kepentingan banyak pihak atau lintas departemen. Dengan tidak adanya SOP, proses penyelesaian bisa bersifat tidak seragam, bahkan menimbulkan kesan ketidakadilan. Dalam jangka panjang, hal ini bisa memengaruhi kepercayaan karyawan terhadap mekanisme internal perusahaan.

Evaluasi terhadap proses penanganan konflik pun belum menjadi prioritas dalam sistem pengelolaan SDM di perusahaan ini. HRD belum melakukan penilaian berkala atau pengumpulan data yang sistematis terkait jumlah, jenis, atau pola konflik yang terjadi. Ketidakadaan dokumentasi menyulitkan perusahaan dalam mengidentifikasi tren atau potensi masalah berulang yang bisa dicegah sejak dini. Padahal, dokumentasi dan evaluasi berkala dapat menjadi dasar penting dalam membentuk strategi pengelolaan konflik yang lebih baik ke depannya. Tanpa data yang valid, perusahaan tidak dapat melakukan analisis mendalam terhadap efektivitas pendekatan yang digunakan selama ini.

Meskipun belum ditemukan kasus konflik besar yang memerlukan campur tangan HRD pusat secara langsung, bukan berarti sistem formal tidak dibutuhkan. Keberhasilan penanganan konflik secara informal tidak menjamin efektivitas yang sama di masa depan, terutama jika jumlah karyawan bertambah atau struktur organisasi menjadi lebih kompleks. Dengan memiliki kebijakan tertulis, perusahaan dapat mempersiapkan diri menghadapi dinamika SDM yang lebih beragam dan menantang. Penyusunan dokumen kebijakan juga merupakan bentuk akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, inisiatif untuk menyusun pedoman dan melakukan evaluasi berkala perlu mulai dipertimbangkan sebagai bagian dari strategi jangka panjang HRD.

4. Fokus HRD Masih pada Pengembangan SDM Umum

Fokus utama Human Resource Development (HRD) PT. X saat ini masih terarah pada pengembangan sumber daya manusia secara umum, seperti peningkatan kompetensi, pelatihan kerja, dan pembentukan budaya organisasi yang positif. HRD belum secara khusus merancang program strategis yang ditujukan untuk pengelolaan konflik antar karyawan. Hal ini berkaitan dengan kondisi internal perusahaan yang menunjukkan

bahwa konflik jarang terjadi dalam skala besar dan umumnya dapat diselesaikan di tingkat cabang. Dengan kondisi tersebut, HRD menilai bahwa kebutuhan akan kebijakan manajemen konflik secara formal belum menjadi prioritas utama. Perusahaan masih menilai bahwa sistem informal yang telah berjalan cukup efektif dalam meredam konflik yang muncul.

Meski belum ada kebijakan khusus, HRD tetap menjalankan pendekatan informal dalam menjaga keharmonisan kerja, seperti melalui pemberian motivasi dan kegiatan sosial internal. Acara seperti gathering, buka puasa bersama, dan kegiatan kebersamaan lainnya dijadikan sarana untuk membangun hubungan interpersonal antar karyawan yang harmonis. Pendekatan ini dianggap efektif untuk memupuk rasa kekeluargaan dan memperkuat komunikasi antarkaryawan. HRD meyakini bahwa pendekatan emosional dan kekeluargaan dapat mengurangi risiko konflik yang dapat memengaruhi produktivitas. Selain itu, suasana kerja yang positif juga berdampak pada loyalitas dan keterlibatan karyawan dalam jangka panjang.

Ketidakhadiran program manajemen konflik yang terstruktur juga menunjukkan bahwa perusahaan lebih mengandalkan respons situasional dan hubungan personal dalam menyelesaikan masalah antar individu. HRD lebih memilih untuk memperkuat fondasi karakter dan budaya kerja daripada membuat sistem intervensi formal. Meskipun pendekatan ini efektif dalam konteks lingkungan kerja yang stabil dan konflik yang minim, potensi risiko tetap ada jika perusahaan menghadapi pertumbuhan yang pesat. Konflik yang lebih kompleks bisa muncul seiring dengan bertambahnya jumlah karyawan dan meningkatnya tantangan kerja. Oleh karena itu, perlunya strategi antisipatif tidak bisa diabaikan.

Dengan fokus saat ini yang masih tertuju pada pengembangan SDM secara menyeluruh, HRD perlu mempertimbangkan integrasi aspek manajemen konflik ke dalam kebijakan pembinaan SDM ke depan. Strategi ini dapat meliputi pelatihan komunikasi asertif, manajemen emosi, hingga pembuatan sistem pelaporan dan penyelesaian konflik yang lebih terstruktur. Penguatan ini penting agar perusahaan tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga proaktif dalam menjaga stabilitas hubungan kerja. Manajemen konflik yang baik akan memperkuat struktur organisasi dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Dengan demikian, HRD dapat memainkan peran yang lebih strategis dalam pengembangan budaya organisasi yang sehat dan produktif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Strategi pengelolaan konflik di PT. X menampilkan pendekatan yang desentralistik, di mana sebagian besar konflik ditangani langsung di tingkat cabang oleh kepala cabang tanpa keterlibatan HRD pusat. Model ini memperlihatkan adanya kepercayaan tinggi terhadap kepemimpinan lokal dalam menjaga keharmonisan hubungan kerja. Pendekatan ini terbukti efisien dalam merespons konflik ringan secara cepat dan kontekstual, namun tetap menyimpan risiko jika kelak dihadapkan pada konflik yang lebih kompleks. Peran HRD pusat lebih sebagai fasilitator atau pendukung ketika konflik melibatkan banyak pihak atau menyentuh ranah hubungan industrial, meskipun kasus seperti ini masih sangat jarang terjadi.

Selain itu, HRD lebih menekankan pendekatan preventif dengan memperkuat budaya kerja melalui pelatihan soft skill, komunikasi terbuka, serta kegiatan sosial seperti gathering. Meskipun belum terstruktur dalam program manajemen konflik yang formal, pendekatan ini dinilai cukup efektif dalam membangun iklim kerja yang sehat dan mencegah konflik sejak dini. Namun, keterbatasan dalam dokumentasi dan evaluasi konflik menjadi catatan penting, karena tanpa data sistematis, potensi masalah berulang sulit diidentifikasi dan ditangani secara strategis.

Fokus HRD yang saat ini masih pada pengembangan SDM umum memberikan peluang untuk ke depan mengintegrasikan manajemen konflik dalam program yang lebih menyeluruh dan terukur. Dengan menyiapkan kebijakan tertulis, SOP, dan sistem evaluasi, perusahaan dapat lebih siap menghadapi dinamika hubungan kerja yang semakin kompleks. Pendekatan ini akan membantu perusahaan bergerak dari strategi reaktif menuju proaktif dalam menjaga stabilitas dan produktivitas organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Arifin, Z. (2025). Manajemen Konflik dalam Pendidikan: Pendekatan Kolaboratif di Sekolah. *Mutiara: Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah*, *3*(1), 38-53.

Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian*

Journal of Public Administration Review, *1*(3), 14-14.

Dadang, A. M. (2023). Pentingnya Kepemimpinan dalam Pelayanan Publik. *Journal Governance and Politics (JGP)*, *3*(1), 133-139.

Desvita, A., Amelia, D., Ayunda, N. S., & Setiawan, I. (2024). ANALISIS MANAJEMEN LAYANAN TI MENGGUNAKANITIL V3 DOMAIN SERVICE OPERATION PADA CV. PURWOTAMA SATRIA. *TEKNOFILE: Jurnal Sistem Informasi*, *2*(12), 929-938.

Dewi, M. S., & Dewi, D. P. A. P. (2022). Analisis pengelolaan anggaran dana BOS terhadap akuntabilitas dan transparansi pelaporan pertanggungjawaban keuangan SDN 2 Galungan. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, *7*(3), 477-490.

Lisbet, Z. T., Judijanto, L., Ginanjar, R., Adnanti, W. A., Butarbutar, M., & Harto, B. (2024). *Friendly Leadership: Membangun Koneksi dan Kolaborasi di Tempat Kerja*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Matondang, I. N., & Setyabudhi, C. A. L. (2025). *5S-RAHASIA EFISIENSI DAN PRODUKTIVITAS ALA BUDAYA KERJA JEPANG*. Cendikia Mulia Mandiri.

Narimawati, U., Praratya, A., & Sip, M. K. (2022). *Women Leadership in Technopreneurship*. Cipta Media Nusantara.

Nugroho, A. (2024). Friendly Leadership Berbasis Sumberdaya Agraria untuk Mewujudkan Kesejahteraan Masyarakat. *Mutiara: Multidiciplinary Scientifict Journal*, *2*(11).

Prasetyanti, E. A. A., & Putri, F. F. (2025). STRATEGI PENGELOLAAN KONFLIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA TIM PT GAPURA ANGKASA DI YOGYAKARTA INTERNASIONAL AIRPORT. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (JMB)*, *6*(1).

Putri, L. N., Alam, I. K., & Efendi, M. S. (2025). MANAJEMEN KONFLIK PADA LAYANAN PT. PEGADAIAN. *IKRAITH-EKONOMIKA*, *8*(2), 203-207.

Salwa, E., Hendrawan, E., Zakaria, D., & Heikal, J. (2024). Ethnographic Study: Personal Conflicts in Companies between Javanese and Non-Javanese Ethnic Workers (Case

Study of PT. A, PT. B and PT. C). *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, *4*(1), 1113-1120.

Suryani, I., Elizah, I., & Dalilah, N. (2025). Etika Dalam Komunikasi Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan| E-ISSN: 3062-7788*, *1*(4), 143-149.

Warman, W., Nurlaili, N., Lorensius, L., Sanda, Y., Sutriyanto, A., Kristianus, K., ... & Rudinah, M. N. I. (2022). *Perilaku Organisasi di Bidang Pendidikan*. Jejak Pustaka