

KONFLIK DAN NEGOSIASI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI UMKM PESANTREN (CONDONG MART)

Aulia Magfira¹, Siti Syarah Az-Zahra², Putri Sheptiani³, Hafita Hapsari⁴, Shofi Shidqiyah⁵

¹ Universitas Riyadlul Ulum, Indonesia; magfiraaulia16@gmail.com

² Universitas Riyadlul Ulum, Indonesia; syarahaaaz@gmail.com

³ Universitas Riyadlul Ulum, Indonesia; psketiani@gmail.com

⁴ Universitas Riyadlul Ulum, Indonesia; hftahpsri@gmail.com

⁵ UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia; shofishidqiyah64@gmail.com

Received: 26-02-2026

Revised: 04-03-2026

Accepted: 23-03-2026

Published: 31-03-2026

DOI:

*Corresponding author: magfiraaulia16@gmail.com

ABSTRACT

This study examines conflict dynamics and negotiation strategies in human resource management at Pesantren-based SME Condong Mart. The study identifies key conflict triggers, including unclear task allocation, employee delays due to overlapping religious activities, and wage disparities between junior and senior staff. This research employs a qualitative approach using data triangulation through in-depth interviews, participant observation, and document analysis. The findings indicate that conflict avoidance is prevalent due to ineffective communication. Therefore, a collaborative negotiation approach based on the Thomas-Kilmann model integrated with pesantren musyawarah is proposed. This approach is considered effective in improving team cohesion and organizational resilience in santri-based SMEs.

Keywords: conflict management; collaborative negotiation; pesantren SME, human resources.

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis dinamika konflik dan strategi negosiasi dalam manajemen sumber daya manusia pada UMKM Pesantren Condong Mart. Pemicu konflik meliputi ketidakjelasan pembagian tugas, keterlambatan karyawan akibat bentrokan kegiatan keagamaan, serta kesenjangan upah antara karyawan junior dan senior. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik triangulasi data melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola penghindaran konflik masih dominan akibat komunikasi yang kurang efektif. Oleh karena itu, pendekatan kolaboratif berbasis model Thomas-Kilmann yang diintegrasikan dengan musyawarah pesantren diusulkan sebagai strategi penyelesaian konflik. Pendekatan ini dinilai mampu meningkatkan kohesi tim dan ketahanan organisasi.

Kata kunci: manajemen konflik; negosiasi kolaboratif; UMKM pesantren, sumber daya manusia.



Copyright © 2026, Al-Mubadara: Journal of Social Entrepreneurship

This work is licensed under CC BY-SA 4.0. [Creative Commons - Attribution-ShareAlike 4.0 International license \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek strategis dalam organisasi yang berfokus pada pengelolaan hubungan kerja antara manajemen dan karyawan. Manajemen SDM perlu memahami bagaimana mengelola, memotivasi, dan mengarahkan karyawan agar mereka dapat memberikan kontribusi terbaik mereka (Putri et al., 2024). Dalam konteks hubungan industrial, interaksi tersebut tidak terlepas dari potensi konflik yang muncul akibat perbedaan kepentingan. Oleh karena itu, konflik dan negosiasi menjadi elemen penting yang memerlukan pengelolaan sistematis untuk menjaga stabilitas organisasi.

Dalam praktiknya, konflik kerja sering muncul akibat ketidakjelasan peran, komunikasi yang tidak efektif, serta perbedaan kepentingan antarindividu. Kondisi ini menuntut peran manajemen SDM untuk mengelola konflik secara konstruktif melalui strategi negosiasi yang

tepat. Hal ini menjadi semakin penting pada organisasi dengan karakteristik khusus seperti UMKM berbasis pesantren.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen konflik yang tepat dapat meningkatkan hubungan kerja dan kinerja organisasi. Pendekatan kolaboratif dan pemecahan masalah terbukti lebih efektif dalam menciptakan solusi berkelanjutan dibandingkan strategi penghindaran yang cenderung memperpanjang konflik (Kurniawan, 2025). Selain itu, penelitian lain menegaskan bahwa komunikasi yang terbuka dan partisipatif berperan penting dalam mengurangi eskalasi konflik di lingkungan kerja (Farhan et al., 2016)

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada organisasi formal dan konteks negara Barat, sehingga belum sepenuhnya merepresentasikan dinamika konflik pada UMKM di negara berkembang (Jayawardena & Jayawardena, 2023). Penelitian mengenai konflik pada organisasi berbasis nilai budaya dan keagamaan, seperti pesantren, masih relatif terbatas dan belum banyak mengintegrasikan pendekatan modern dengan kearifan lokal. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih kontekstual untuk memahami dinamika konflik serta strategi penyelesaiannya pada UMKM berbasis pesantren.

Berdasarkan keterbatasan penelitian sebelumnya, studi ini bertujuan untuk menganalisis dinamika konflik dan strategi negosiasi dalam manajemen sumber daya manusia pada UMKM Pesantren Condong Mart. Penelitian ini juga mengidentifikasi faktor pemicu konflik serta mengkaji penerapan strategi penyelesaian melalui integrasi model Thomas-Kilmann dengan musyawarah pesantren. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan manajemen konflik berbasis budaya serta kontribusi praktis bagi pengelolaan SDM pada UMKM pesantren.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada UMKM Pesantren Condong Mart. Pendekatan ini dipilih untuk menganalisis secara mendalam dinamika konflik, mengidentifikasi faktor pemicu, serta memahami strategi negosiasi yang diterapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Informan penelitian terdiri dari karyawan santri dan staf pengelola yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan mereka dalam aktivitas operasional.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman konflik dan proses negosiasi, observasi untuk memahami dinamika interaksi kerja, serta dokumentasi untuk melengkapi informasi terkait kebijakan dan praktik organisasi. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor Pemicu Konflik Kerja di Condong Mart

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakjelasan pembagian tugas menjadi salah satu pemicu utama konflik kerja di Condong Mart. Berdasarkan wawancara, informan menyatakan bahwa tidak adanya job description dan SOP menyebabkan tumpang tindih tanggung jawab dalam operasional harian. Kondisi ini menimbulkan kebingungan peran dan meningkatkan potensi konflik antar karyawan. Temuan ini sejalan dengan konsep *role*

ambiguity yang menjelaskan bahwa ketidakjelasan peran dalam organisasi dapat meningkatkan potensi konflik antar individu (Robbins & Judge, 2017).

Ketidakjelasan struktur kerja juga berdampak pada rendahnya koordinasi antar karyawan. Informan mengungkapkan bahwa sering terjadi kesalahpahaman terkait tugas yang seharusnya dikerjakan oleh masing-masing individu. Hal ini menyebabkan munculnya saling menyalahkan dalam situasi tertentu. Kondisi tersebut memperkuat potensi konflik interpersonal di lingkungan kerja (De Dreu & Weingart, 2003).

Selain itu, konflik juga dipicu oleh keterlambatan kehadiran karyawan santri akibat bentrokan antara kegiatan keagamaan dan jam operasional kerja. Informan menyatakan bahwa jadwal yang tidak fleksibel menyebabkan keterlambatan yang berulang. Hal ini berdampak pada terganggunya ritme operasional dan koordinasi kerja tim. Kondisi tersebut menunjukkan adanya konflik peran ganda dalam organisasi

Faktor lain yang memicu konflik adalah kesenjangan remunerasi antara karyawan junior dan senior. Perbedaan upah yang signifikan menimbulkan persepsi ketidakadilan di antara karyawan. Dampak dari kondisi ini terlihat pada menurunnya motivasi dan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan teori keadilan (*Equity Theory*) yang menyatakan bahwa ketidakseimbangan antara input dan output kerja dapat memicu persepsi ketidakadilan, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Adams, 1965).

Strategi Negosiasi Win-Win Berbasis Thomas-Kilmann

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola penghindaran konflik masih dominan dalam praktik kerja di Condong Mart. Informan menyatakan bahwa konflik sering diselesaikan secara informal tanpa komunikasi terbuka. Kondisi ini menyebabkan permasalahan tidak terselesaikan secara tuntas. Akibatnya, konflik berpotensi muncul kembali dalam situasi yang sama (Rahim, 2002).

Pola penghindaran ini dipengaruhi oleh budaya kerja yang cenderung menghindari konfrontasi langsung. Informan mengungkapkan bahwa karyawan lebih memilih diam untuk menjaga hubungan baik. Namun, pendekatan ini justru memperpanjang konflik yang tidak terselesaikan. Hal ini menunjukkan kelemahan strategi *avoiding* dalam manajemen konflik (Thomas & Kilmann, 1974).

Pendekatan kolaboratif dalam model Thomas-Kilmann dinilai lebih efektif untuk mengatasi konflik yang terjadi. Strategi ini menekankan komunikasi terbuka, pencarian solusi bersama, dan keseimbangan kepentingan antar pihak. Dengan pendekatan ini, setiap individu memiliki kesempatan untuk menyampaikan kepentingannya secara konstruktif. Pendekatan ini dikenal sebagai strategi *win-win* dalam penyelesaian konflik (Thomas & Kilmann, 1974).

Penerapan pendekatan kolaboratif juga dapat meningkatkan kepercayaan antar karyawan. Informan menyatakan bahwa keterbukaan dalam komunikasi membantu mengurangi kesalahpahaman. Selain itu, proses diskusi bersama dapat memperkuat rasa kebersamaan dalam tim. Kondisi ini sejalan dengan temuan bahwa komunikasi terbuka meningkatkan efektivitas penyelesaian konflik (De Dreu & Weingart, 2003).

Dalam konteks pesantren, pendekatan kolaboratif dapat diintegrasikan dengan musyawarah sebagai nilai lokal. Musyawarah mendorong proses pengambilan keputusan secara kolektif dan partisipatif. Integrasi ini menciptakan mekanisme penyelesaian konflik yang lebih kontekstual dan adaptif. Hal ini sejalan dengan temuan Amaliyah (2024) yang

menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia berbasis nilai pesantren untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Kombinasi antara pendekatan modern dan nilai budaya menunjukkan potensi dalam meningkatkan efektivitas penyelesaian konflik. Informan menilai bahwa pendekatan ini lebih sesuai dengan karakter organisasi berbasis pesantren. Hal ini menunjukkan pentingnya adaptasi teori manajemen dengan konteks lokal. Dengan demikian, strategi negosiasi menjadi lebih relevan dan aplikatif.

Metode Penyelesaian Konflik Terintegrasi untuk UMKM Pesantren

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mediasi merupakan metode penyelesaian konflik yang paling sesuai dalam konteks UMKM berbasis pesantren. Informan menyatakan bahwa pendekatan ini dinilai lebih fleksibel dan mampu menjaga hubungan kerja antar karyawan. Selain itu, mediasi memungkinkan penyelesaian konflik tanpa menimbulkan dampak negatif jangka panjang. Hal ini sesuai dengan karakteristik organisasi kecil yang mengutamakan hubungan interpersonal (Wall & Callister, 1995).

Mediasi juga memberikan ruang bagi pihak yang berkonflik untuk menyampaikan pandangan mereka secara terbuka. Informan mengungkapkan bahwa proses ini membantu mengurangi ketegangan emosional yang muncul selama konflik. Selain itu, mediasi memungkinkan terciptanya solusi yang disepakati bersama oleh semua pihak. Kondisi ini meningkatkan tingkat penerimaan terhadap hasil penyelesaian konflik.

Penerapan mediasi yang diintegrasikan dengan musyawarah memungkinkan proses penyelesaian konflik berlangsung secara partisipatif. Setiap pihak diberikan kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan. Transparansi dan komunikasi terbuka menjadi faktor pendukung dalam proses ini. Hal ini sejalan dengan prinsip penyelesaian konflik berbasis komunikasi efektif (Folger et al., 2017).

Selain itu, pendekatan terintegrasi ini memperkuat nilai kebersamaan dalam organisasi. Informan menyatakan bahwa proses musyawarah meningkatkan rasa saling menghargai antar karyawan. Hal ini berdampak pada meningkatnya kohesi tim dan kualitas hubungan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa konflik dapat menjadi sarana pembelajaran organisasi.

Pendekatan ini juga memberikan dampak jangka panjang terhadap stabilitas organisasi. Dengan adanya mekanisme penyelesaian konflik yang jelas, potensi konflik dapat diminimalkan sejak awal. Informan menilai bahwa kejelasan prosedur membantu mengurangi kesalahpahaman. Hal ini menunjukkan pentingnya sistem yang terstruktur dalam manajemen konflik.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengusulkan implementasi bertahap dalam pengelolaan konflik. Langkah yang dapat dilakukan meliputi penyusunan job description, penyesuaian jadwal kerja, serta evaluasi kinerja secara berkala. Upaya ini bertujuan untuk menciptakan sistem kerja yang lebih jelas dan adil. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan stabilitas dan efektivitas kerja secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Hasil penelitian mengidentifikasi tiga faktor utama pemicu konflik kerja di UMKM Condong Mart, yaitu ketidakjelasan pembagian tugas yang menyebabkan tumpang tindih wewenang, konflik prioritas ganda antara kewajiban keagamaan santri dan jam operasional toko, serta kesenjangan remunerasi ekstrem yang memicu persepsi ketidakadilan. Ketiga

faktor ini secara kolektif mengganggu ritme operasional harian, menurunkan produktivitas penjualan, dan melemahkan kohesi tim karyawan santri.

Strategi negosiasi win-win berbasis model kolaborasi Thomas-Kilmann terbukti relevan ketika diintegrasikan dengan musyawarah pesantren, menciptakan pendekatan hibrida kontekstual yang selaras dengan nilai-nilai ukhuwah dan syura. Dialog terbuka mingguan dan rotasi shift yang menampung prioritas keagamaan santri mampu mengubah konflik struktural menjadi sinergi operasional berkelanjutan.

Mediasi win-win yang dipadukan musyawarah pesantren dengan sanksi bertahap ringan menjadi metode penyelesaian konflik paling sesuai untuk UMKM berbasis santri seperti Condong Mart. Implementasi bertahap melalui workshop SOP, penjadwalan fleksibel, transparansi kinerja, dan evaluasi berkala akan membangun ketahanan organisasi yang harmonis, meningkatkan produktivitas kerja, dan memperkuat daya saing UMKM pesantren secara berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pengelola dan karyawan UMKM Pesantren Condong Mart atas dukungan, keterbukaan, dan partisipasi selama proses pengumpulan data. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pihak-pihak yang telah memberikan masukan dan dukungan dalam penyusunan penelitian ini.

REFERENSI

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). ask versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Farhan, A., Kurniawan, D., & Fitria, L. (2016). Jurnal Online Institut Teknologi Nasional Januari. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*, 4(01), 205–216.
- Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2017). *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations* (8 ed.). Routledge.
- Jayawardena, N. S., & Jayawardena, D. (2023). *Conflict management in organisations of emerging economies: A literature review and future research agenda. Using Organizational Culture to Resolve Business Challenges*. IGI Global.
- Kurniawan, H. (2025). Manajemen Konflik dan Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja UMKM. *Jurnal Minfo Polgan*, 14(1), 1269–1273. <https://doi.org/https://doi.org/10.33395/jmp.v14i1.15015>
- Putri, D. D., Sadriawati, S. E., Wursan, Widyantari, I. N., Saptadi, N. T. S., Utomo, B., Kusumawati, T. D., Amaliyah, R. S., Suhaeni, Pumpente, O., & Winarsih, T. (2024). *Pengantar Bisnis*. CV Hei Publishing.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour* (13 ed.). Salemba Empat.
- Syaroh Amaliyah, R. (2024). Analysis of the Effectiveness of Employee Training and Development In Islamic Boarding Schools in Improving the Quality of Education. *Jurnal Impresi Indonesia*, 3(6), 438–445. <https://doi.org/10.58344/jii.v3i6.4954>

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Xicom.

Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.