

Analysis Strategi Penanganan Konflik Antar Individu Bagian Produksi di PT. Hakatex

Rayhan Tri Settiyo

Program Studi Manajemen, STIE STEMBI, rsettiyo20@gmail.com

Abstrak

Tujuan_Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana strategi penanganan konflik organisasi bagian produksi di PT.HAKATEX.

Desain/Metode_Pada penelitian ini penulis menggunakan penelitian kualitatif dan metode analisis deskriptif.

Temuan_Tidak semua konflik cocok dengan strategi penyelesaiannya karena konflik itu bermacam-macam dan perlu kecocokan yang signifikan antar konflik dan strategi penyelesaiannya agar berdampak baik untuk semua pihak.

Implikasi_Sebaliknya setiap pemimpin perbagian dituntut menguasai management konflik bukan hanya manajer, agar dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu organisasi dalam produksi secara merata. serta kesadaran karyawan yang harus dibenahi.

Originalitas_Materi yang di angkat dalam penelitian ini adalah hasil dari buku dan jurnal serta penelitian dilakukan langsung oleh peneliti secara individu.

Tipe penelitian_study Empiris.

Kata Kunci : Bersaing, kolaborasi, menghindari, Akomodasi, Kompromi

I. Pendahuluan

Hampir setiap hari kita menyaksikan, membaca, dan bahkan mungkin mengalami sendiri situasi konflik dengan berbagai akibatnya baik bagi diri sendiri, kelompok maupun organisasi. Aneka peristiwa yang terjadi pada organisasi sosial, politik, kebudayaan, dan bisnis di sekitar kita dapat menjadi rujukan yang hanya dengan contoh – contoh konflik.

Kehadiran dan ketidakhadiran konflik seringkali rumit dan kontroversial. Sementara secara umum memandang konflik sebagai sebuah topik yang negatif. Konflik bisa diartikan sebagai persepsi, jika tidak ada seorang pun yang menyadari suatu konflik maka pada umumnya tidak ada konflik yang terjadi.

PT. HAKATEX adalah sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang textile yang telah berdiri pada tahun 1973, hasil produksi dari perusahaan ini telah di ekspore ke berbagai negara dan telah digunakan oleh brand terkenal di dunia. *PT. Hakatex* sendiri dalam proses produksinya menggunakan mesin yang khusus di impor dari jepang dan eropa dengan ISO 9001:2008 dan ISO 14001:2004 yang telah menjadi acuan manajemen perusahaan ini.

PT. HAKATEX merupakan perusahaan yang sedang berkembang terbukti dengan semakin besarnya perusahaan yang tentu semakin banyak pula karyawan tetap maupun kontrak yang bekerja yang kini mencapai kurang lebih 600 pegawai. Tetapi kini karyawan banyak yang mengeluh dikarenakan sering terjadi bermacam-macam konflik yang membuat ketidaknyamanan dalam bekerja, kekompakan yang kurang, serta akan menimbulkan komunikasi yang buruk.

Oleh karna itu berdasarkan fenomena diatas, maka penulis akan melakukan penelitian dengan tujuan sebagai berikut : untuk menganalisis jenis konflik yang terjadi di *PT. HAKATEX*, dampak yang terjadi, dan bagaimana cara penanganannya.

II. Kajian Teori

Tidak terdapat definisi singkat mengenai konflik tetapi pendapat paling umum adalah bahwa konflik merupakan sebuah persepsi. Jika tidak ada seorang pun yang menyadari suatu konflik, maka pada umumnya tidak ada konflik yang terjadi. Juga diperlukan untuk memulai proses konflik yang merupakan pertentangan atau ketidaksesuaian dan interaksi.

Kita mendefinisikan konflik secara luas sebagai sebuah proses yang di mulai ketika salah satu pihak memandang pihak lainnya telah mempengaruhi secara negatif atas sesuatu hal yang di pedulikan oleh pihak pertama. Konflik menggambarkan poin dimana aktivitas yang sedang berlangsung ketika interaksi menjadi ketidaksepakatan antar pihak .Terdapat kisaran yang luas mengenai pengalaman orang yang terlibat dalam konflik di dalam organisasi : ketidaksesuaian tujuan, perbedaan atas interpretasi kenyataan, ketidak sepakatan berdasarkan pada ekspektasidan perilaku dan sebagainya.

Terdapat ketidaksepakatan atas peranan konflik dalam kelompok dan organisasi. Salah satu pemikiran ilmu menyatakan bahwa konflik harus dihindari yang mana mengindikasikan kegagalan fungsi di dalam kelompok. Kita menyebut ini sebagai *pandangan tradisional*. Sudut pandang lainnya tidak hanya berpendapat bahwa konflik dapat merupakan paksaan yang poitif dalam kelompok tetapi juga beberapa konflik sangat diperlukan bagi kelompok untuk bekerja dengan lebih efektif. Kita memandangnya *pandangan interaksionis* . Mari melihat dengan lebih mendalam dari masing masing.

Ada beberapa definisi tokoh terkenal dalam berbagai literatur management dan prilaku Organisasi, yaitu :

- Robbins (1991) menyatakan bahwa konflik sebagai “ Suatu proses yang dimulai bila satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif atau akan segera memengaruhi secara negaif pihak lain“.
- Albanase (1981) memberi rumusan pengertian konflik sebagai “ Kondisi yang dipersepsikan ada diantara pihak – pihak atau lebih merasakannya adanya ketidaksesuain tujuan dan peluang untuk mencampuri usaha pencapaian tujuan pihak lain “.
- Wirawan (2010) konflik adalah perbedaan persepsi mengenai kepentingan terjadi ketika tidak terlihat alternatif. Selama masih ada perbedaan tersebut, konflik tidak dapat dihindari dan selalu akan terjadi yang dapat memuaskan aspirasi kedua belah pihak.
- Winardi (1994) konflik adalah adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok ataupun organisasi-organisasi.

Dari semua definisi diatas sekiranya dipahami bahwa konflik itu dasarnya adalah proses dinamis, dan keberadaannya lebih banyak menyangkut persepsi dari orang atau pihak yang mengalami dan merasakannya.

Ada beberapa faktor penyebab konflik. Faktornya pun bermacam-macam, antara lain:

- *Saling bergantungan*. Saling bergantungan dalam pekerjaan terjadi jika 2 kelompok organsasi atau lebih saling membutuhkan satu sama lain guna menyelesaikan tugas.
- *Perbedaan tujuan*. Perbedaan tujuan yang terdapat diantara satu bagian dengan bagian yang lain yang tidak sepaham bisa terjadi faktor terjadinya konflik.
- *Perbedaan persepsi*. Dalam hal menghadapi suatu masalah, perbedaan persepsi yang ditimbulkan inilah yang menyebabkan konflik.

Jenis-jenis konflik dibedakan dalam beberapa perspektif, antara lain :

- *Konflik intraindividu*. Konflik ini dialami dengan individu dengan dirinya sendiri karena adanya tekanan peran dan ekspektasi di luar berbeda dengan keinginan atau harapan.
- *Konflik antarindividu*. Konflik yang terjadi antarindividu yang berada dalam suatu kelompok atau antarindividu pada kelompok yang berbeda.
- *Konflik antarkelompok*. Konflik yang bersifat kolektif antara satu klompok dengan kelompok lain.
- *Konflik organisasi*. Konflik yang terjadi antara unit organisasi yang bersifat struktural maupun fungsional.

Sedangkan ada pula beberapa jenis-jenis konflik secara mendetail, yaitu konflik berdasarkan jenisnya, instasionalnya, serta materi atau masalah yang menjadi sumber konflik. Berikut penjelasannya :

Jenis-Jenis Konflik berdasarkan Jenisnya, antara lain :

- *Konflik Konstruktif*. Adalah konflik yang memiliki nilai positif bagi pengembang organisasi.
- *Konflik Destruktif*. Adalah konflik yang berdampak negatif bagi pengembang organisasi.

Jenis-Jenis Konflik berdasarkan Instansionalnya, antara lain :

- *Konflik kebutuhan individu dengan peran*. Yang dimainkan dalam organisasinya. Tidak jarang kebutuhan dan keinginan karyawan bertentangan atau tidak sejalan dengan kebutuhan dan kepentingan organisasi. Hal ini dapat memunculkan konflik.
- *Konflik peranan dengan peranan*. Setiap karyawan dari organisasi memiliki peran yang berbeda-beda dan ada kalanya perbedaan peran tiap individu tersebut memunculkan konflik, karena setiap individu berusaha untuk memainkan peran tersebut dengan sebaik-baiknya.
- *Konflik individu dengan individu lainnya*. Konflik ini seringkali muncul apabila seorang individu berinteraksi dengan individu lain, disebabkan oleh latar belakang, pola tindak, pola pikir, kepribadian, persepsi, minat dan sejumlah karakteristik yang berbeda antara satu dengan yang lain.

Jenis-Jenis berdasarkan materi/masalah yang menjadi sumber konflik, antara lain :

- *Konflik tujuan*. Adanya perbedaan tujuan antarindividu, kelompok maupun organisasi bisa memunculkan konflik.
- *Konflik peranan*. Setiap manusia memiliki peran lebih dari satu. Peran yang dimainkan dengan jumlah yang banyak tersebut, seringkali memunculkan konflik.
- *Konflik nilai*. Nilai yang dianut seseorang seringkali tidak sejalan dengan sistem nilai yang diatur oleh organisasi atau kelompok. Hal ini dapat berpotensi untuk memunculkan konflik.
- *Konflik kebijakan*. Konflik ini muncul karena seorang individu atau kelompok tidak sependapat dengan kebijakan yang ditetapkan organisasi.

Stoner dan Freeman (1989:392) membagi pandangan menjadi dua bagian, yaitu pandangan tradisional (old view) dan pandangan modern (current view).

- *Pandangan tradisional*. Pandangan tradisional menganggap bahwa konflik dapat dihindari. Hal ini disebabkan konflik dapat mengacaukan organisasi dan mencegah pencapaian tujuan yang optimal. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan yang optimal, konflik harus dihilangkan. Konflik biasanya disebabkan oleh kesalahan manajer dalam merancang dan memimpin organisasi. Dikarenakan kesalahan ini, manajer sebagai pihak manajemen bertugas meminimalisasikan konflik.
- *Pandangan modern*. Konflik tidak dapat dihindari. Hal ini disebabkan banyak faktor, antara lain struktur organisasi, perbedaan tujuan, persepsi, nilai-nilai, dan sebagainya. Konflik dapat mengurangi kinerja organisasi dalam berbagai tingkatan. Jika terjadi konflik, manajer sebagai pihak manajemen bertugas mengelola konflik sehingga tercipta kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan bersama.

Ada beberapa pendekatan penanganan strategi Penanganan Konflik, yaitu :

1. Bersaing

Ketika seseorang berupaya untuk memuaskan kepentingannya sendiri tanpa memperhatikan dampak terhadap pihak lainnya yang berkonflik, orang tersebut sedang bersaing. Bisa juga disebut usaha manusia untuk meredakan pertikaian atau konflik dalam mencapai kestabilan. Misalnya, anda dikatakan sedang bersaing ketika anda bertarung hanya ada satu pemenang.

2. Berkolaborasi

Ketika pihak-pihak yang melakukan konflik mengenai keinginan masing-masing untuk memuaskan sepenuhnya perhatian dari semua pihak, terdapat kerja sama dan pencarian atas

hasil yang saling menguntungkan. Dalam berkolaborasi, para pihak bermaksud untuk memecahkan masalah dengan menjernihkan perbedaan dan bukannya mengakomodasi sudut pandang yang bervariasi. Jika anda berupaya untuk menemukan solusi kemenangan bagi semua pihak yang memungkinkan tujuan dari kedua pihak benar-benar tercapai, itulah yang dinamakan kolaborasi.

3. Menghindar

Seseorang akan mengakui suatu konflik telah terjadi dan ingin menarik diri atau menyembunyikan diri dari konflik tersebut. Contoh, dari menghindari meliputi berusaha untuk mengabaikan sebuah konflik dan menghindari orang lain dengan siapa anda tidak setuju. Atau juga bisa diartikan pengunduran diri salah satu pihak yang terlibat di dalam konflik, yang diungkapkan dengan ucapan antara lain: kami kalah, kami keluar, dan sebagainya.

4. Mengakomodasi

Pihak yang berupaya untuk memenangkan lawan yang bersedia untuk menempatkan kepentingan dari lawan di atas kepentingan sendiri, berkorban untuk mempertahankan hubungan. Kita mengacu niatan ini sebagai mengakomodasi. Mendukung opini dari orang lain meskipun anda keberatan mengenai hal itu, adalah contoh dari mengakomodasi. Pihak-pihak yang berkonflik kemudian saling menyesuaikan diri pada keadaan tersebut dengan cara bersama-sama. Adapula bentuk-bentuk akomodasi salah satunya seperti *genjatan senjata*, yaitu penangguhan permusuhan untuk jangka waktu tertentu, guna melakukan suatu pekerjaan tertentu yang tidak boleh diganggu. Misalnya: Untuk melakukan perawatan yang luka-luka, mengubur yang tewas, atau mengadakan perundingan perdamaian, merayakan hari suci keagamaan, dan lain-lain.

5. Berkompromi

Dalam berkompromi, tidak ada pemenang atau kalah. Bahkan terdapat suatu kesedihan untuk pembagian objek konflik dan menerima solusi dengan kepuasan yang kurang sempurna bagi kedua belah pihak. Oleh karena itu hal yang menjadi ciri pembeda pada kompromi adalah bahwa tiap-tiap pihak bermaksud menyerahkan sesuatu hal. Diartikan sebagai jalan tengah yang dicapai oleh pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik.

Menurut Stevein (1993) memaparkan bahwa ketika mengalami konflik, ada hal-hal yang tidak boleh dilakukan di tengah-tengah konflik, yaitu :

- *Jangan hanyut dalam perebutan kekuasaan dengan orang lain.* Ada pepatah dalam masyarakat yang tidak dapat dipungkiri, seperti kata-kata: bila wewenang bertambah maka kekuasaan pun berkurang, demikian pula sebaliknya.
- *Jangan terlalu terpisah dari konflik.* Dinamika dan hasil konflik dapat ditangani secara paling baik dari dalam, tanpa melibatkan pihak ketiga.
- *Jangan biarkan visi dibangun oleh konflik yang ada.* Jagalah cara pandangan dengan berkonsentrasi pada masalah-masalah penting. Masalah yang paling mendesak belum tentu merupakan kesempatan yang terbesar.

III . Metode Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan penelitian jenis kualitatif dan pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan study empiris. Dalam penelitian ini objek yang akan diteliti adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang industri yaitu di PT. Hakatex yang beralamatkan di Jl.Moch.Toha . Km 5,6, Pasawahan, Dayeuh Kolot, Bandung.

Data yang akan diperoleh yaitu dengan cara pengamatan langsung dan bertanya ke beberapa pihak terkait yakni karyawan tetap yang bekerja di bagian khususnya produksi. Metode analysis yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analysis deskriptif.

IV . Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian diperusahaan *PT. HAKATEX* dengan melakukan pengamatan langsung serta bertanya tanya beberapa karyawan tetap di perusahaan tersebut

pada bagian ini penulis akan menjelaskan jenis-jenis konflik yang terjadi di *PT. HAKATEX*. Konflik yang terjadi, seperti:

- **Konflik Terhadap Lembur Hari Libur**

Setiap hari libur/minggu kadang-kadang perusahaan melemburkan karyawan meski tidak pada semua departemen/bagian mendapatkan lembur. Disinilah awal dari konflik yang memicu pertuaian dan protes-protes. Sering terjadi pelaksanaan lembur hari libur dengan tidak adil. Yang mana sering diadakan lembur hari libur tetapi telah di monopoli oleh karyawan bagian umum dari pada karyawan di bagian produksi. Jenis konflik tersebut adalah jenis konflik antar kelompok.

- **Konflik Upah Karyawan Baru dan Lama**

Dalam melaksanakan pengupahan UMR kepada karyawan perusahaan punya kebijakan dengan diadakannya UMK (upah minimum karyawan). Yang mana perbedaan upah karyawan perbedaannya sangat minim. Terjadi pertuaian dan tanda tanya besar bagi karyawan lama atas kebijakan perusahaan yang dimana karyawan baru disini tidak terjadi proses gaji yang bertahap dari awal pembagian gaji pertama dan seterusnya. Dan terjadilah konflik atas kebijakan upah karyawan baru dan karyawan lama/bisa dikatakan karyawan tetap. Untuk jenis konflik ini dinamakan jenis konflik intraindividu.

- **Konflik Perbedaan jam Kerja**

Setiap jam kerja disini diberikan jam kerja yang normal. Tak ada yang protes dengan jam kerja yang diberikan perusahaan tetapi pada suatu saat telah terjadi penyimpangan jam kerja dimana dari semua departemen/bagian ada sebagian departemen masih melakukan jam lembur sehari-hari dengan tidak semestinya/di luar jam kerja normal. Hal tersebut sangatlah terlihat kesenjangan antar bagian/departemen. Karna perlu dikatakan bahwa jam kerja yang dilebihi membuat karyawan lain merasa penasaran serta ujung-ujungnya pada upah yang berbeda pada urusan upah, meski pelaksanaannya tidak setiap hari dan hanya beberapa waktu saja. Dari apa yang sudah di jelaskan fenomena tersebut jenis konflik intraindividu.

Selanjutnya penulis akan menjelaskan dampak apa saja yang terjadi dalam konflik di *PT. HAKATEX*, dampaknya adalah :

Yang pertama tentang dampak dari konflik terhadap lembur hari libur yaitu bisa berdampak pada order yang di kerjakan tidak target produksi dan terjadi keterlambatan dalam hal pengiriman, serta jam kerja lembur sehari-hari yang di kurangi. Dan akan timbul kekecewaan dan melahirkan beberapa pandangan negatif pada bagian umum atas kejadian yang terjadi.

Untuk dampak konflik upah karyawan baru dan lama adalah bermacam-macam terutama terjadinya kecemburuan sosial dan menurunnya loyalitas kerja terhadap karyawan lama. Dan disini karyawan lama merasa tidak dihargai.

Konflik perbedaan jam kerja akan berdampak akan merubah kinerja seseorang/kelompok menjadi tidak harmonis. Yang akhirnya selalu menitikberatkan pada kecemburuan sosial.

Langkah terakhir penulis akan menjelaskan cara penanganan konflik yang dilakukan, secara teoritis cara penanganan ada 5, yaitu: (*Bersaing, Berkolaborasi, Menghindar, Mengakomodasi, Berkompromi*). Di lapangan cara yang di lakukan adalah :

Pertama penanganan untuk konflik terhadap lembur hari libur dengan cara meroling antar shift/antar bagian melalui berkolaborasi/bekerjasama antara semua departemen serupa yang terkait lembur dalam hal pekerjaan sehari-hari. Dengan meroling semua karyawan per departemen/bagian akan merasakan lembur secara berkala karna perlu di tegaskan bagi karyawan masalah kesenjangan sosial berupa lembur yang tidak merata.

Yang kedua cara penanganan konflik karyawan baru dan lama yaitu masih sama dengan penanganan konflik yang pertama, dengan kolaborasi/bekerjasama tentang kebijakan antar kepala bagian/departemen masing-masing untuk memberikan bonus lebih kepada karyawan lama melalui uang makan dan uang kehadiran. Sehingga kecemburuan sosial sedikitnya akan tersisihkan oleh bonus-bonus yang diberikan oleh kebijakan perusahaan.

Dan yang terakhir penanganan mengenai konflik perbedaan jam kerja dengan cara berkompromi sehingga menghasilkan kemufakatan bahwa departemen yang dilebihi jam

kerjanya benar-benar dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan buyer/pemesan. Disini harus terjadi kesinambungan antara pimpinan dan anggota karyawan agar tidak terjadi mis komunikasi sehingga tersampaikan alasan alasan apa saja yang diberikan kebijakan perusahaan seperti yang sudah di jelaskan.

V . Penutup

Penanganan konflik terhadap karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manajer perihal jam lembur kerja , penambahan uang bonus dan hadir untuk karyawan lama, serta kebijakan kepala bagian dengan permasalahan lembur supaya tidak terjadi kesenjangan sosial antara individu, kelompok, maupun organisasi. Jika penanganan konflik karyawan kurang diperhatikan dari pimpinan perbagian maka semangat kerja, sikap, kenyamanan, dan loyalitas karyawan akan menurun. Absensi dan turn-over meningkat, disiplin akan merosot dan sebagainya.

Untuk mewujudkan penanganan konflik karyawan yang baik dilakukan dengan memahami arti dari "*Bersaing, kolaborasi, menghindar, Akomodasi, Kompromi* " yang sesuai dan benar-benar strategi apakah yang cocok untuk konflik tersebut serta dipantau secara serius, karena dengan memahami arti dari penanganan suatu konflik dalam bagian produksi akan terkelola dan terpantau secara menyeluruh, tujuan optimal perusahaan terpenuhi dengan karyawan yang optimal dan akan tercapai tujuan bersama sama .

Daftar Pustaka

- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Organizational Behaviour*. Jakarta: Salemba Empat
- Mathis, Robert.L dan Jackson, John.H, 2006, *Human Resource Management (Terjemahan Diana Angelica)*, Edisi Sepuluh, Salemba Empat, Jakarta.
- Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika
- Winardi. 1994. *Manajemen konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*. Bandung: Mandar Maju
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CV Andi offset
- Stevein. 2000. *Strategi Menang Dalam Menghadapi Konflik*. Jakarta: Prenhallindo