

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Konflik dalam organisasi sering dilihat sebagai sesuatu yang negatif, termasuk oleh pemimpin organisasi. Karenanya, penanganan yang dilakukan cenderung diarahkan kepada peredaman konflik. Dalam realita, konflik merupakan sesuatu yang sulit dihindarkan karena berkaitan erat proses interaksi manusia, yang dibutuhkan bukan meredam konflik, tapi cara menanganinya sehingga bisa membawa dampak konstruktif bagi organisasi/perusahaan (Robbin,1996:125).

“Karyawan yang baik, tidak suka protes, membantah, melawan pimpinan/atasan ”, sebuah ungkapan yang seringkali terdengar dalam percakapan sehari-hari. Ungkapan ini seakan - akan ingin membenarkan berbagai persepsi tentang konflik yang telah berkembang lama. Bebe,1996:301 menyebutkan bahwa konflik harus dihindarkan, konflik terjadi karena salah pengertian, konflik merupakan isyarat memudarnya hubungan antarpribadi, konflik dapat selalu dipecahkan, konflik adalah sesuatu yang buruk (<http://meta.wikimedia.org/>).

Seiring berjalannya waktu, di dalam organisasi kerap terjadi konflik. Baik konflik internal maupun konflik eksternal antar organisasi. Bila anggota dalam sebuah organisasi mempunyai tujuan yang sama dan mampu mengkomunikasikan dengan baik dan efektif, kecil kemungkinan konflik akan berkembang.

Konflik sendiri tidak selalu harus dihindari karena tidak selalu negatif akibatnya. Berbagai konflik yang ringan dan dapat dikendalikan (dikenal dan

ditanggulangi) dapat berakibat positif bagi mereka yang terlibat maupun bagi organisasi (Robbin,1996:125).

Pandangan Interaksionis mengenai konflik bahwa konflik adalah sesuatu yang tidak dapat dielakkan sebagai konsekuensi logis interaksi manusia. Persoalannya, bukan cara meredam konflik, tapi cara menanganinya secara tepat, sehingga tidak merusak hubungan antarpribadi bahkan merusak tujuan organisasi. Tidak ada organisasi yang tidak pernah mengalami suatu konflik. Akan tetapi, kekuatan sebuah organisasi tidak terletak pada sedikitnya suatu konflik, melainkan cara organisasi tersebut dapat menangani konflik secara baik, sehingga melahirkan sebuah sinergi positif yang dapat membesarkan organisasi (Robbins,2002:200)

Pandangan ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Konflik adalah suatu akibat yang tidak dapat dihindarkan dari interaksi organisasional dan dapat diatasi dengan mengenali sumber-sumber konflik.
2. Konflik pada umumnya adalah hasil dari kemajemukan sistem organisasi.
3. Konflik diselesaikan dengan cara pengenalan sebab dan pemecahan masalah.

Konflik dapat merupakan kekuatan untuk perubahan positif di dalam suatu organisasi. Konflik sebenarnya dapat memberikan manfaat yang banyak bagi organisasi (Robbins,2002:199), sebagai contoh pengembangan konflik yang positif dapat digunakan sebagai ajang adu pendapat, sehingga organisasi bisa memperoleh pendapat-pendapat yang sudah tersaring.

Konflik merupakan bagian dari pengalaman hubungan antar pribadi (*interpersonal experience*), karena itu bisa dihindari maka sebaiknya konflik dikelola dengan efektif, sehingga dapat bermanfaat dan dapat menciptakan

perbedaan serta pembaharuan ke arah yang lebih baik dalam organisasi. Konflik tidak selalu merugikan organisasi selama bisa ditangani dengan baik sehingga dapat :

- a. Mengarah pada inovasi dan perubahan
- b. Memberi tenaga kepada orang bertindak
- c. Menyumbangkan perlindungan untuk hal-hal dalam organisasi
- d. Merupakan unsur penting dalam analisis sistem organisasi (Robbin,1996:133)

Pandangan tradisional, konflik dianggap sebagai sesuatu yang buruk yang harus dihindari. Bahkan seringkali konflik dikaitkan dengan kemarahan / pertengkaran habis – habisan, mulai dari sarkasme / sindirian yang halus hingga kecaman verbal terbuka, agresivitas, pertentangan baik secara fisik maupun dengan kata-kata kasar seperti demonstrasi (Robbins,2002;200).

Konflik terjadi dikarenakan adanya suatu tujuan yang dikehendaki tapi tidak bisa dicapai oleh kedua belah pihak, adanya perbedaan karakteristik, persepsi & pengalaman, interpretasi serta adanya kompetisi untuk mencapai suatu tujuan.

PT. Iglas (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara dibawah pengelolaan Kementrian BUMN, Deputi Bidang Usaha Pertambangan Industri strategis Energi dan Telekomunikasi.

Sejak tahun 1959 PT. Iglas (Persero) dikenal sebagai perusahaan industri kemasan botol serta merupakan perusahaan pioner kemasan botol di Indonesia. Keberadaan PT. Iglas (Persero) mempunyai peranan strategis dalam menunjang pertumbuhan dan perkembangan industri minuman, farmasi dan kosmetik yang

mempergunakan kemasan botol. Di Indonesia disamping PT. Iglas (Persero) juga terdapat beberapa Perusahaan yang bergerak di bidang Industri Gelas (Botol) seperti KCI (*Kangar Consolidated Industri*) dan Mulia Gelas. Kedua Perusahaan tersebut merupakan kompetitor dan sekaligus sebagai mitra PT. Iglas (Persero). Saat ini persaingannya sangat ketat hal ini disebabkan oleh teknologi yang dimiliki oleh PT. Iglas (Persero) belum mampu mengikuti perkembangan teknologi, sehingga mempengaruhi efisiensi, kualitas dan harga jual produk.

Berdasarkan informasi dari Bapak Didik Dwi Riyanto, SE Bagian Satuan Pengawas Intern menyebutkan bahwa pada tahun 2006 PT. Iglas (Persero) mengalami masalah yang cukup serius, pada tahun tersebut terjadi kenaikan BBM yang cukup tinggi sehingga mempengaruhi harga pokok produksi. Pada tahun yang sama muncul kebijakan manajemen seperti struktur organisasi, penempatan karyawan yang kurang mempertimbangkan kompetensi, penunjukan Konsultan SDM yang tidak prosedural, dan strategi pasar dengan menggunakan Agen Penjualan (*Outsourcing*). Faktor – faktor tersebut menyebabkan PT. Iglas (Persero) mengalami kerugian yang cukup besar sehingga manajemen tidak mampu memenuhi hak – hak karyawan dengan baik sehingga berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.

Sebagian besar konflik terjadi di manajemen tingkat menengah (setingkat Kepala Seksi). Hal ini dikarenakan seorang Kepala Seksi harus mampu menerjemahkan strategi supaya bisa dijalankan oleh pekerja level bawah sehari-hari. Disamping itu manajer menengah bertugas menyampaikan informasi mengenai aktivitas pekerjaan kepada manajemen puncak. Pada intinya manajer

menengah merupakan penghubung antara pekerja level bawah dengan manajemen.

Karakteristik tugas yang harus dilaksanakan oleh manajer level menengah adalah memberi dorongan, pengawasan, memberi motivasi, memberi pengarahan (perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemberian perintah dan pengawasan) (Terry,2006:15-16).

Di PT. Iglas (Persero) berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pajak & Asuransi (Ketua Umum Serikat Pekerja Periode 2007 – 2010) bahwa Kepala Seksi diharapkan mampu mengarahkan, mendelegasikan tugas dengan baik, mengendalikan bawahannya dan mempunyai kemampuan komunikasi yang baik pada bawahan maupun jajarannya.

Beberapa konflik yang terjadi, berikut ini adalah hasil wawancara dengan Kepala Seksi dan Kepala Regu di Unit *Forming* dan *Sortir* (G.1 & G.2)

1. Kepala Regu Pagi *Sortir* (G.1) mengatakan bahwa Kepala Seksi yang menjabat saat ini cara pengambilan keputusan kurang tepat dengan masalah yang ada, kurang bijaksana, tidak punya jiwa pemimpin, tidak mampu mengarahkan, tidak pernah ada informasi yang disampaikan kebawahan, tidak mampu memotivasi bawahan, tidak memperhatikan tugas bawahan, kurang tegas dan kurang pengalaman. Hal ini dikarenakan Kepala Seksi *Sortir* saat ini tidak mempunyai *skill* dibidang penyortiran, beliau adalah berasal dari Unit *forming*.

2. Kepala Regu Pagi *Sortir* (G.2) menyebutkan bahwa Kepala Seksi kurang memperhatikan Unit *Sortir*, waktu untuk Unit *Sortir* tidak ada, tidak ada

- pengawasan, pengarahan, tugas Seksi tidak tahu sehingga ketika ada bawahan tidak masuk, Kepala Seksi tidak mengetahuinya. Pada intinya Unit Sortir dibiarkan begitu saja.
3. Menurut Kepala Regu Pagi *Forming* mengatakan bahwa Kepala Seksi tidak bisa memutuskan, keterlambatan informasi yang berhubungan dengan pendelegasian tugas.
4. Kepala Seksi *Forming & Sortir* (G.1) mengatakan bahwa bawahannya tidak berani mengambil keputusan, jam kerja dibuat bergantian, kurang bertanggung jawab, *skill* kurang dalam artian masih membutuhkan penjelasan lebih dalam hal pendelegasian tugas. Hal ini disebabkan oleh kondisi lingkungan kerja, kesejahteraan yang minim, alih teknologi dari Mesin Jerman ke Mesin China, dan kebijakan pimpinan.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat kami simpulkan dalam bentuk tabel dibawah ini:

Tabel 1. Beberapa contoh Konflik dari Perspektif Bawahan

Kasus	Job Title	Masalah	Topik Masalah
1	Kepala Regu <i>Sortir</i> G.1 dengan Kepala Seksi	Kepala seksi tidak memberi petunjuk/ panduan yang jelas mengenai tugas dan tidak ada komunikasi yang baik Kepala Seksi cenderung menyalahkan bawahannya.	Pengarahan Prosedur Kerja
2	Kepala Regu <i>Forming</i> dengan Kepala Seksi	Kepala Seksi tidak berani memberi solusi atas permasalahan yang ada di tempat kerja.	Kemampuan dalam Pengambilan Keputusan
3	Kepala Regu <i>Sortir</i> G.2 dengan Kepala Seksi	Kurang memahami tugas <i>manajerial</i> seperti membuat laporan kerja, pengambilan keputusan, pengaturan tenaga & kurang menguasai pekerjaannya.	-Kemampuan dalam bidang <i>manajerial</i> -Kemampuan dalam Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas dampak yang terjadi bagi:

1. Individu : bekerja seenaknya, terjadi kecemburuan sosial, tidak ada motivasi
2. Organisasi : inefisiensi, efisiensi produksi rendah & suasana kerja tidak kondusif

Alasan peneliti mengambil populasi di Departemen Produksi dan Teknik dikarenakan :

1. Lokasi penelitian dalam hal ini PT. Iglas (Persero) bergerak dibidang manufaktur.
2. Jumlah tenaga kerja 90 % berada di Departemen Produksi dan Teknik. Intensitas konflik yang terjadi sebagian besar berada di Departemen Produksi dan Teknik seperti salah paham kecil, pertanyaan atau tantangan terang-terangan terhadap pihak lain, serangan verbal yang tegas.
3. Sedangkan 10 % tenaga kerja berada di Departemen Keuangan, Departemen SDM dan Departemen Pemasaran sifatnya hanya penunjang. Intensitas konflik yang terjadi kecil seperti salah paham kecil.

B. Identifikasi Masalah

Organisasi merupakan wadah di mana banyak orang berkumpul dan saling berinteraksi. Organisasi juga terbentuk karena adanya kesamaan visi dan misi yang ingin dicapai. Setiap individu atau unsur yang terdapat di dalam organisasi tersebut secara langsung maupun tidak langsung harus memegang teguh apa yang menjadi pedoman dan prinsip di dalam organisasi tersebut. Sehingga untuk mencapai visi dan menjalankan misi yang digariskan dapat berjalan dengan baik.

Konflik organisasi adalah konflik yang terjadi antara unit-unit organisasi yang dapat bersifat struktural dan fungsional (Nimran,2009:82). Pace & Faules (2005:369) menyebutkan Konflik timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas dalam aktivitas kerja dan kenyataan bahwa mereka memiliki tujuan, nilai, persepsi, dan interes yang berbeda.

Tanda-tanda konflik bisa dilihat dari kontinum konflik seperti terjadi salah paham, ketidaksepakatan, pertanyaan & tantangan terang-terangan terhadap pihak lain, serangan verbal yang tegas, dan ancaman (Robbins,1996:131)

Dari uraian latar belakang di atas, terkait dengan banyaknya faktor penyebab terjadinya konflik dalam organisasi, dan salah satunya adalah faktor komunikasi. Komunikasi menjadi sangat penting untuk diteliti dalam rangka menjelaskan permasalahan diatas dikarenakan komunikasi dalam organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut : fungsi kendali, motivasi, penyertaan emosi dan informasi (Robbins,2002:146)

Tujuan komunikasi dalam organisasi adalah *mutual understanding* dalam arti mencoba mencari saling sepemahaman antara anggota –anggota yang terlibat dalam organisasi.

Lingkup kajian komunikasi organisasi adalah komunikasi organisasi yang terjadi dalam suatu organisasi, yang bersifat formal dan informal dan berlangsung dalam suatu jaringan. Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang salah satunya adalah : komunikasi dari atasan ke bawahan atau sebaliknya dari bawahan kepada atasan.

Kemampuan komunikasi atasan yang meliputi komunikasi dari atasan ke

bawahan atau sebaliknya dari bawahan kepada atasan akan berpengaruh pada tingkat konflik.

C. Pembatasan Masalah

Dalam penelitian yang berjudul hubungan antara persepsi terhadap kemampuan komunikasi atasan dengan tingkat konflik karyawan, peneliti akan membatasi sebuah permasalahan sebagai berikut :

1. Konflik ditempat kerja adalah perbedaan pendapat yang terjadi di tubuh karyawan dalam suatu organisasi yang disebabkan oleh persepsi, pemaknaan dalam menerima informasi serta komunikasi antara bawahan dengan atasan.
2. Persepsi terhadap kemampuan komunikasi Atasan adalah penilaian yang diberikan oleh bawahan terhadap kemampuan komunikasi atasan yang meliputi komunikasi dari atasan ke bawahan dan sebaliknya dari bawahan kepada atasan.
3. Atasan adalah pegawai dinas PT. Iglas (Persero) yang mempunyai jabatan sebagai Kepala Seksi.
4. Bawahan adalah Pegawai dinas PT. Iglas (Persero) dengan jabatan Kepala Regu.
5. Populasi penelitian adalah Kepala Regu yang ada di Departemen Produksi dan Teknik

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka rumusan masalah yang akan dikemukakan dalam penelitian ini adalah Apakah ada hubungan antara Persepsi Terhadap Kemampuan Komunikasi Atasan dengan Tingkat Konflik pada Karyawan di

Departemen Produksi dan Teknik PT. Iglas (Persero)?

E. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui ada atau tidak adanya hubungan antara Persepsi Terhadap Kemampuan Komunikasi Atasan dengan Tingkat Konflik pada Karyawan Departemen Produksi dan Teknik PT. Iglas (Persero).

F. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini antara lain :

1. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi dalam pengembangan, informasi dan pengetahuan khususnya dalam Psikologi Industri Organisasi.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Kepala Seksi

Sebagai masukan bagi Kepala Seksi mengenai aspek – aspek kemampuan komunikasi antara atasan dan bawahan akan menentukan berhasil tidaknya seorang atasan dalam melaksanakan tugasnya.

b. Bagi Bawahan

Memberikan informasi bahwa komunikasi merupakan salah satu faktor penyebab timbulnya konflik. Dengan demikian bawahan berusaha mengatasi konflik tersebut dengan cara – cara yang efektif sehingga konflik bisa dikunjungi/diantisipasi.

c. Bagi Perusahaan

Menempatkan/menyeleksi karyawan bisa memperhatikan kompetensi dibidang komunikasi dan manajemen konflik. Selanjutnya memberi peluang dan

memfasilitasi karyawan untuk mengembangkan kemampuan komunikasinya.

d. Bagi Peneliti Lain

Bagi peneliti lain memberikan inspirasi/ide untuk melakukan penelitian lanjutan yang terkait dengan tema ini.