

MANAJEMEN KONFLIK UNTUK MENCIPTAKAN  
KOMUNIKASI YANG EFEKTIF  
(Studi Kasus Di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia)

**Choerul Anwar**

Mahasiswa Program Studi Magister Ilmu Komunikasi  
Jurusan Komunikasi Strategis FISIP UNDIP Angkatan VI  
Email : choerul.anwar.93@yahoo.com

***Abstract***

*Bad behavior committed by an employee in an organization will hinder communication among its members. Bad behavior that often occurs at a company is blackmail, bribery, bullying, cheating, dishonesty, intimidation, invasion of privacy, sexual harassment, threats, theft, discrimination, misinformation. In the Purchasing Department of Sumi Rubber company there are a variety of bad behaviour that were found including the crime of aggression, deceit, licentiousness, sabotage and theft. Communication means providing information and distributing to the members of the organization, if the distribution is hampered because of the bad behavior committed by a person or one of the employees of the communication that exists becomes ineffective. In the long term ineffective communications will result in the emergence of misunderstanding interpretation giving rise to prejudice and ultimately lead to internal conflicts within the company or organization. Role management is urgently needed to resolve the conflict because of the impact of impact of the conflict will impact on the performance and effectiveness of the work in the company especially in Sumi Rubber company.*

***Keywords : Bad behaviour, efective communication, conflict organization***

***Abstrak***

*Perilaku buruk yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam sebuah organisasi akan menghambat komunikasi yang terjadi antar anggotanya. Perilaku buruk yang kerap terjadi di sebuah perusahaan adalah memeras, suap, menggertak, menipu, ketidakjujuran, intimidasi, pelanggaran privasi, pelecehan seksual, ancaman, pencurian, diskriminasi, pemberian informasi yang salah. Di departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia terdapat beragam perilaku buruk yang ditemukan, diantaranya adalah agresi kejahatan, penipuan, ketidaksopanan, sabotase dan pencurian. Komunikasi berarti memberikan informasi dan mendistribusikannya kepada para anggota organisasi, jika distribusi tersebut terhambat karena adanya perilaku buruk yang dilakukan oleh seseorang atau salah satu karyawan maka komunikasi yang terjalin menjadi tidak efektif. Dalam jangka panjang komunikasi yang tidak efektif tersebut akan mengakibatkan timbulnya kesalahpahaman penafsiran sehingga menimbulkan prasangka dan akhirnya berujung pada konflik dalam internal perusahaan atau organisasi. Peran manajemen sangat dibutuhkan untuk mengatasi konflik yang terjadi karena dampak dari konflik tersebut akan berimbas pada kinerja dan efektifitas pekerjaan di perusahaan khususnya di PT. Sumi Rubber Indonesia.*

***Kata Kunci : Perilaku buruk, komunikasi efektif , manajemen konflik, konflik organisasi***

## **Pendahuluan**

PT. Sumi Rubber Indonesia merupakan perusahaan industri yang bergerak dalam bidang pengolahan bahan mentah karet menjadi ban dan bola golf. Perusahaan ini terletak di kawasan Indotaisei, Cikampek Karawang. Perusahaan ini memiliki 16 departemen meliputi Warehouse 1, Warehouse 2, Warehouse 3, Produksi 1, Produksi 2, Produksi 3, Produksi 4, Accounting, Safety and Environment, General Affairs, MIS, Engineering, Quality Control, HRD, Purchasing, dan Quality Assurance. Perusahaan ini memiliki sekitar 4000 karyawan baik karyawan tetap maupun kontrak dan outsourcing dari yayasan. Peneliti memilih perusahaan sebagai bahan pengamatan karena pernah bekerja diperusahaan tersebut selama 5 tahun dibagian departemen Purchasing.

Perusahaan ini merupakan bentuk organisasi karena dibentuk dari sekumpulan orang orang dalam kelompok untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan dan visi misi perusahaan. Departemen Purchasing dalam perusahaan PT. Sumi Rubber itu sendiri adalah departemen yang menangani pekerjaan untuk pembelian barang baik lokal maupun impor dan proses perijinannya. Departemen ini juga menjalin komunikasi baik internal meliputi antar semua departemen dan juga hubungan eksternal ( Supplier dan Customers). Departemen Purchasing juga merupakan departemen yang diasumsikan sebagai “daerah basah”. Asumsi ini muncul ini karena didalam internal departemen itu sendiri terdapat transaksi keluar barang masuk dan proses pembeliannya. Dalam 1 hari departemen ini bisa melakukan pembelian barang diatas 1 Milyar. Dengan banyak dan besarnya transaksi uang yang dilakukan di dalam departemen Purchasing setiap harinya inilah yang menimbulkan konflik internal dengan berawal dari beberapa perilaku buruk dari karyawannya diantaranya penipuan, pencurian, sabotase harga barang yang tidak sesuai, pencurian/penyalahgunaan atas barang yang dipesan, agresi dan kejahatan.

Setiap staf yang menangani pekerjaan pembelian seringkali timbul rasa curiga satu sama lain karena ada rasa iri terhadap jumlah transaksi pembelian barang yang dilakukan. Di departemen Purchasing terdapat 12 karyawan staf, 2 chief staf, 1 asisten manager, 1 manager dan 1 general

manager. Karyawan dalam 1 departemen tersebut memiliki perbedaan identitas dari asal usul, agama, suku, pendidikan. Namun perbedaan tersebut tidak akan memengaruhi kondisi perusahaan jika tidak dibarengi dengan perilaku yang buruk dari karyawan yang ada didalamnya. Perilaku yang buruk akan menghambat komunikasi yang terjalin dan efektifitas komunikasi. Hal ini akan memancing konflik antar karyawan baik hubungan secara horizontal dan vertikal. Konflik yang terjadi bisa menghambat kinerja dan produktivitas kerja dalam sebuah perusahaan.

Pada umumnya perilaku buruk yang kerap terjadi disebuah perusahaan adalah memeras, suap, menggertak, menipu, ketidakjujuran, intimidasi, pelanggaran privasi, pelecehan seksual, anacaman pencurian, diskriminasi, pemberian informasi yang salah. Perilaku yang buruk memerlukan campur tangan manajemen, untuk itu mengelola perilaku buruk karyawan berhubungan dengan kesigapan manajer untuk bertanggung jawab, bertindak, memecahkan dan memperbaiki masalah (Ivancevich, 2006: 258). Intervensi manajemen tersebut merupakan tindakan yang diambil oleh manager untuk mencegah, mengendalikan atau merespons perilaku buruk yang berbahaya.

Keterlibatan manajemen dalam mengelola perilaku yang buruk dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan dalam hal mengurangi bentuk konflik yang terjadi. Menurut Mack & Synder (dalam Liliweri 2004 : 250), konflik adalah persengketaan antara dua atau lebih pihak yang memperebutkan kelangkaan kedudukan atau kelangkaan sumber melalui tindakan merusak, melukai atau cara cara lain yang saling mengendalikan atau mengontrol yang mengakibatkan rusaknya relasi pihak pihak yang terlibat tersebut. Sedangkan penyebab konflik (Zalabak, 2006: 310)

*“ Causes of conflict include scarce resources, deception change, invivility, agreeesion. Stress, burnout, emotional labor, relationship of all types, preferences, and past experince ”*

“ Penyebab konflik meliputi ketakutan akan kesediaan sumber daya, bentuk kecurangan, ketidaknyamanan, penyerangan, kelelahan, emosi karyawan, bentuk hubungan yang terjalin, tingkat pemahaman dan pengalaman masa lalu”.

## PEMBAHASAN

### Perilaku yang buruk

Ada 8 bentuk perilaku buruk diantaranya pelecehan seksual, agresi dan kejahatan, bullying, ketidaksopanan, penipuan, penyalahgunaan obat ditempat kerja, cyberslacking, sabotase dan pencurian (Ivancevich, 2006 : 263). Didalam departemen Purchasing itu sendiri, peneliti menemukan perilaku buruk yang terjadi diantaranya:

#### 1. Agresi dan kejahatan

Agresi ditempat kerja adalah usaha dari seorang individu yang menimbulkan bahaya terhadap orang lain yang sebelumnya

bekerja dengannya atau yang pada saat ini bekerja untuknya atau bekerja dalam organisasi itu sendiri. Kategori agresi itu sendiri berupa dimensi fisik, verbal, aktif, pasif langsung dan tidak langsung. Agresi aktif menimbulkan bahaya melalui suatu perilaku spesifik, sementara agresi pasif itu dicapai melalui menahan diri terhadap sesuatu yang diinginkan. Dalam bentuk langsung dari agresi ditemukan ketika orang yang melakukan agresi itu sendiri yang menciptakan bahaya. Sedangkan agresi tidak langsung itu sendiri jika orang lain yang mendatangkan bahaya seperti menyebarkan gosip yang merusak dan membahayakan kesempatan karyawan untuk dipromosikan.

Berikut jenis agresi tempat kerja yang ada di PT. Sumi Rubber Indonesia :

Dimensi Fisik Verbal	Dimensi Aktif & Pasif	Dimensi langsung tidak langsung	
Fisik	Aktif	Langsung	Tidak Langsung
		-Mengganggu orang lain ketika bekerja	-Pencurian -Sabotase -Menghancurkan properti -Mengonsumsi sumber daya yang diperlukan
	Pasif	-Melambatkan kerja dengan sengaja -Menolak menyediakan sumber daya yang diperlukan -Meninggalkan wilayah kerja ketika target masuk	-Datang terlambat rapat -Menunda pekerjaan untuk membuat target tampak buruk -Menyebabkan orang lain menunda tindakan
Verbal	Aktif	-Ancaman -Teriakan -Hinaan dan sarkasme -Memamerkan status -Evaluasi kinerja yang tidak adil	-Menyebarkan gosip -Mengadu -Berbicara dibelakang -Merendahkan pendapat -Mengirimkan informasi yang Menolak

	Pasif	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gagal membalas panggilan telepon</li> <li>-Mendiamkan target</li> <li>-Menolak permintaan target</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gagal mengirimkan informasi</li> <li>-Gagal menyangkal gosip yang salah</li> <li>-Gagal membela target</li> <li>-Gagal memperingatkan bahaya yang akan muncul</li> </ul>
--	-------	---	--

2. Ketidaksopanan

Ketidaksopanan ditempat kerja berhubungan dengan tindak tanduk kasar, tidak sopan atau merendahkan orang lain. Ketidaksopanan bukanlah kejahatan atau kekerasan, tetapi hal tersebut menunjukkan kurangnya rasa hormat terhadap orang lain. Di departemen Purchasing bentuk ketidaksopanan tersebut berupa memberikan komentar yang merendahkan, berperilaku mengganggu dalam rapat, mengabaikan orang lain, menghina orang lain, berbicara dengan emosi yang meledak dengan tiba tiba, memberikan kontak mata negatif, tidak menjawab ketika ditanya, menolak untuk mengucapkan terimakasih atau tolong, menyela orang lain yang sedang berbicara. Bentuk pengurangan tindakan tersebut adalah pemberian teguran langsung dari atasan maupun pihak manajemen. Dampak dari sikap ketidaksopanan tersebut akan memengaruhi kenyamanan dalam bekerja sehingga dapat menimbulkan konflik.

3. Penipuan

Penipuan didefinisikan sebagai tindakan yang disengaja untuk mengalihkan atau menyalahartikan informasi yang menyebabkan orang lain atau kelompok menyerahkan sesuatu yang berharga. Penipuan merupakan kombinasi dari motif dan kesempatan. Bentuk penipuan yang ada contohnya adalah memanipulasi harga pembelian barang dari supplier untuk mendapatkan keuntungan pribadi, memberikan laporan harga barang dan transaksi palsu. Bentuk perilaku buruk ini akan merugikan perusahaan karena mencuri dana atau uang secara sistem atau data. Kesempatan untuk melakukan penipuan dapat dibatasi dengan sistem kontrol internal dengan adanya check dan balances yang sesuai, maka akan lebih sulit melakukan kecurangan terhadap organisasi sehingga dapat meminimalisir konflik yang terjadi.

4. Sabotase

Sabotase merupakan sikap merusak atau menghancurkan peralatan, tempat kerja atau data rekan kerja atau organisasi. Sabotase karyawan mulai dari perilaku seperti gurauan sederhana hingga bentuk vandalisme. Karyawan yang mudah marah secara diam-diam akan melakukan sabotase untuk membalas perbuatan orang lain. Sabotase merupakan bentuk kejahatan yang ekstrem karena memasukkan sedikit unsur balas dendam. Terdapat tiga jenis sabotase yaitu meliputi orang, peralatan dan operasi. Kategori sabotase orang bertujuan untuk menghancurkan karir, kemajuan, reputasi atau bidang kerja seseorang. Sedangkan sabotase peralatan dan operasi melibatkan perusakan secara fisik dengan merusak barang yang akan dijadikan tender dari beberapa supplier sehingga barang yang akan diorder sengaja dialihkan ke supplier lain yang dia kehendaki karena berniat untuk mendapatkan keuntungan. Usaha untuk meminimalisir sabotase antara lain melakukan kontrol atas supplier yang diindikasikan melakukan tindakan kecurangan dan meminta surat rekomendasi dari departemen masing masing atas barang yang rusak dengan ketentuan bahwa barang yang sudah dibeli atau diorder tidak memenuhi syarat..

5. Pencurian

Pencurian didefinisikan sebagai pengambilan, konsumsi atau transfer uang atau barang tanpa izin dari organisasi. Pencurian menyebabkan hilangnya banyak uang sehingga menjadi persoalan serius dalam sebuah organisasi yang harus ditangani oleh manager. Beberapa perangkat fisik yang mudah menjadi bahan curian diantaranya adalah Alat Tulis dan Kantor (ATK), Perangkat IT ( hardisk, flasdisk, ram ), Equipment ( Kunci, baut, bering dll). Sedangkan dalam bentuk uang adalah tindakan penerimaan bonus atau fee

dari supplier atas tender yang dimenangkan salah satu supplier dan pemberian uang sebagai bentuk balas jasa ketika pemesanan barang sudah dilaksanakan. Pihak manajemen berusaha mengendalikan masalah pencurian dengan program pengawasan yang dilakukan seperti penggunaan pengintai elektronik, alat detector, pemeriksaan langsung ketika jam pulang kerja oleh security dan audit rekening serta harta karyawan.

### ***Komunikasi Yang efektif***

Dalam komunikasi organisasi terdapat aliran komunikasi yang berfungsi untuk mengetahui bagaimana informasi itu didistribusikan kepada para anggota organisasi, melihat bagaimana pola distribusinya dan bagaimana orang-orang terlibat dalam penyebaran informasi itu didalam organisasi. Aliran komunikasi organisasi berpengaruh terhadap efektifitas organisasi baik dalam kaitannya dengan hubungan ataupun dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi. Lancar tidaknya aliran komunikasi organisasi tergantung oleh iklim komunikasi.

Karyawan dalam satu departemen Purchasing seringkali timbul kesalahpahaman karena komunikasi yang dijalin tidak efektif. Beberapa faktor penyebab komunikasi yang terjadi yang tidak efektif didalam organisasi khususnya departemen Purchasing ini adalah Faktor kemampuan individu dalam berkomunikasi, tingkat pendidikan yang berbeda dari mulai D3 hingga S2, serta ketidaknyaman dalam bekerja karena perilaku buruk yang kerap terjadi. Hal yang paling penting adalah kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh setiap individu karena itu merupakan faktor penentu kesuksesan setiap individu maupun organisasi untuk bertahan dalam persaingan bisnis. Kemampuan komunikasi seseorang dalam organisasi diperlukan dalam membangun tim kerja dan dalam aktivitas organisasi. Dengan melihat pentingnya komunikasi dalam organisasi, maka efektifitas komunikasi akan sangat menentukan kesuksesan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Covey dalam jurnal (Hassa Nurrohim, 2009) untuk membangun komunikasi yang efektif diperlukan lima dasar penting

yaitu usaha untuk benar-benar mengerti orang lain, kemampuan untuk memenuhi komitmen, kemampuan untuk menjelaskan harapan, kemauan untuk meminta maaf secara tulus jika melakukan kesalahan, dan kemampuan memperlihatkan integritas. Disamping itu untuk melakukan komunikasi yang efektif, dilakukan dengan menganalisa, menyalahkan, menghakimi, menasehati, dan menginterogasi, serta dibutuhkan keterampilan mendengarkan dan bertanya. Dalam proses berkomunikasi, seseorang harus mampu mendengarkan dan memahaminya dengan baik. Kemudian mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang saling memiliki keterkaitan dan mengarah pada suatu solusi. Sehingga tujuan utama dalam komunikasi yang efektif adalah sebuah win-win solution. Tak ada satupun orang yang mau disalahkan. Inilah konsep dasar dari komunikasi efektif.

Komunikasi efektif perlu dilakukan untuk dapat membangun hubungan baik dalam internal departemen Purchasing dan hubungan dengan departemen lain selaku pemesan barang serta hubungan dengan supplier selaku penjual barang. Sehingga tujuan yang ingin diraih dapat dicapai secara bersama-sama. Ketika ingin berkomunikasi dengan orang lain, kita melakukannya dengan efektif dalam kondisi apapun dan dibutuhkan kesiapan seseorang dalam menerima informasi atau pertanyaan dari kita. Dengan berkomunikasi efektif kita dapat menunjukkan kepribadian yang berkarakter positif dan membuka diri untuk selalu tumbuh dan berkembang menuju kesuksesan secara bersama-sama.

Dalam komunikasi organisasi, komunikasi terjadi secara formal maupun informal, namun pada prinsipnya membahas masalah-masalah yang berhubungan dengan kedinasan. Penyebab komunikasi dalam organisasi menjadi tidak efektif adalah kelebihan atau kebanyakan informasi yang disampaikan, tingkat kerumitan pesan, penerimaan pesan ganda, perbedaan status, kurangnya kepercayaan, komunikasi yang tidak terstruktur, kesalahan pemilihan media, iklim komunikasi tertutup (Nurrohim, 2009:1-5).

Komunikasi tidak efektif juga disebabkan karena kesalahpahaman dan ketidakpahaman individu dalam memahami informasi yang diterima. Kesalahpahaman tersebut menandakan adanya suatu yang menganggu, baik dari

penyampaian pesan yang disampaikan, maupun semua unsur komunikasi itu sendiri (Somad, 2014:135).

Komunikasi yang efektif dianggap penting karena menentukan tepat tidaknya komunikasi yang dilakukan dengan tetap memperhatikan prinsip komunikasi yang efektif yang diutarakan menurut Rismi Somad (2014:131) yang disebut REACH ( Respect, Empathy, Audible, Clarity, Humble) :

1. Menghargai ( respect): Dengan membangun komunikasi dengan rasa hormat dan sikap saling menghargai dan menghormati, maka kita akan membangun kerjasama yang meningkatkan efektivitas kinerja sebagai individu maupun kelompok.
2. Empati ( empathy ) : kemampuan untuk mendengarkan atau mengerti terlebih dahulu sebelum didengarkan atau dimenegerti orang lain. Dengan memahami dan mendengar orang lain maka kita dapat membangun keterbukaan dan kepercayaan dengan orang lain.
3. Memahami ( audible ) : Pesan yang kita sampaikan dapat diterima oleh penerima pesan dengan baik dengan penggunaan media maupun perlengkapan atau alat bantu audio visual. Penggunaan media ini membantu agar pesan yang kita sampaikan dapat diterima dengan baik.
4. Jelas ( clarity ) : kejelasan dari pesan sehingga tidak menimbulkan multi interpretasi atau berbagai openafsiran yang berlainan. Clarity bisa diartikan juga keterbukaan dan tranparansi, yang dapat meningkatkan semangat dan antusiasme kelompok atau tim.
5. Rendah hati ( humble ) : sikap yang merupakan unsur terkait dengan membangun rasa menghargai orang lain yang didasarkan oleh sikap rendah hati yang kita miliki.

Untuk meningkatkan komunikasi yang efektif didalam departemen Purchasing, manajemen melakukan langkah langkah sebagai berikut:

1. Melakukan breafing setiap hari sebelum bekerja antara 15 hingga 30 menit, didalam breafing ini setiap karyawan wajib

melakukan pelaporan atas jobdesk pekerjaan yang ditangani baik itu progress kemajuan kerjanya, kendala yang dihadapi dan sharing pendapat satu sama lain. Hal ini bertujuan untuk membuat pekerjaan dalam satu team tersebut berjalan dengan lancar, karena pada dasarnya satu staf dengan staf lainnya dalam departemen ini memiliki hubungan pekerjaan yang hampir sama jobdesknya dan saling berkaitan satu sama lain.

2. Memberikan laporan pekerjaan secara individu kepada atasan baik secara tertulis dalam bentuk weekly report maupun secara oral. Manager selalu berusaha menjalin komunikasi dengan baik dengan bawahannya untuk menghindari adanya kendala dalam hal pekerjaan yang sedang ditangani dan atasan akan memberikan masukan terhadap masalah yang dihadapi oleh bawahan.
3. Melakukan rapat dengan depertemen lain seminggu sekali untuk membahas terkait barang yang dipesan, spesifikasi barang dan masalah yang dihadapi oleh setiap departemen atas barang yang sudah dipesan jika terjadi reject ataupun kerusakan.
4. Melakukan kunjungan langsung atau melihat barang yang dibeli secara langsung dengan didampingi oleh supplier dan departemen yang terkait untuk melakukan pengecekan atas spesifikasi atas barang yang dipesan.
5. Departemen purchasing memberikan kemudahan kepada karyawannya dalam berkomunikasi dengan menyediakan media seperti laptop, komputer, dan handphone sehingga kinerja kerja yang dihasilkan lebih cepat dan maksimal.

### *Konflik Organisasi*

Organisasi adalah sebuah kumpulan atau sistem individual yang melalui suatu hierarki atau jenjang dan pembagian kerja, berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan (Soyomukti (2010: 178). Sedangkan pengertian komunikasi organisasi menurut Zalabak (2006: 16)

*“ Process through which organizations create and shape events, The process can be*

*understood as a combination of process, people, messages, meaning and purpose”.*

“ Proses yang terus menerus dimana organisasi menciptakan dan membentuk kejadian. Prosesnya bisa dipahami sebagai bentuk kombinasi antar proses, orang orang, pesan, makna dan tujuannya”

Konflik adalah perjuangan yang diekspresikan antara sekurang kurangnya dua pihak yang saling bergantung, yang mempersepsi tujuan tujaun yang tidak sepadan, imbalan yang langka, dan gangguan dari pihak laun dalam mencapai tujuan mereka, perjuangan tersebut menggambarkan perbedaan diantara kedua pihak. (R. Wayne Pace, 2002: 369).

Sedangkan menurut Mack & Synder (dalam Liliweri 2004 : 250), persengketaan antara dua atau lebih pihak untuk memperebutkan kelangkaan kedudukan atau kelangkaan sumber daya melalui perilaku dan tindakan merusak, melukai dan cara cara lain yang saling mengendalikan atau mengontrol yang mengakibatkan rusaknya relasi pihak pihak yang terlibat tersebut.

Dalam lingkungan organisasi akan bertemu dengan berbagai konflik baik antar individu maupun kelompok. Sebagai contoh diatas adalah bentuk perilaku buruk yang dilakukan karyawan dalam departemen Purchasing dan bentuk komunikasi yang tidak efektif bisa menimbulkan konflik. Tanda tanda awal konflik terlihat dengan adanya peningkatan intensitas ketidaktepatan diantara anggota anggota kelompok. Disamping itu juga timbul komentar- komentar yang tidak ramah yang yang diungkapkan dengan keluh kesah, gerakan kegelisahan pada wajah, perilaku gagap, sikap bengong, melamun dan ucapan-ucapan yang ketus.

Dalam setiap terjadinya konflik pasti memiliki latar belakang penyebabnya. Konflik menurut Zalabak ( 2006 : 308)

*“ process that occurs when individuals, small groups, or organizations perceive or experience frustation in attaining goals and addressing concerns”*

“ proses yang terjadi ketika individu, kelompok kecil dan organisasi merasa atau mengalami frustasi dalam mencapai tujuan dan dan apa yang diinginkan.”

Dalam buku Organization Communication juga dijelaskan penyebab konflik Zalabak ( 2006: 333) :

*” sexual harassment, discrimination and numerous types of ethical abuses all have legal consequences beyond the scope of this conflict discussion, they also can be viewed as important types of organizations conflicts.”*

“ pelecehan seksual, diskriminasi dan berbagai jenis pelanggaran etika kesemuanya memiliki konsekuensi dalam ruang lingkup konflik, itu juga bisa dilihat dari pentingnya jenis jenis konflik organisasi”

### *Jenis - Jenis Konflik*

Konflik dalam organisasi timbul karena keterlibatan seorang individu dengan organisasi tempat ia bekerja. Menurut T. Hani Handoko ada dalam jurnal (Jefri Heridiansyah. 2014) lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi :

1. Konflik dalam diri individu, terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya. Dipurchasing sendiri seringkali satu karyawan staff mendapatkan pekerjaan yang bukan menjadi tanggungjawab dan jobdesknya sehingga beban kerja yang diterima semakin berat dan pekerjaan yang menjadi jobdesk utamanya menjadi terabaikan. Hal ini tentu saja membuat karyawan tersebut kebingungan dengan jenis kepastian pekerjaan yang seharusnya dilakukan.
2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan dan tugas (seperti antara manajer dan bawahan).
3. Konflik antara individu dan kelompok, yang berhubungan dengan era individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contohnya adalah bentuk tekanan kepada karyawan yang baru saja mengawali karirnya

dengan memberikan jobdesk pekerjaan yang overload sehingga membebani karyawan tersebut sehingga timbul konflik yang akhirnya akan mengganggu kinerja pekerjaan dalam satu departemen tersebut.

4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan antar kelompok. Departemen Purchasing seringkali timbul pertentangan dengan departemen lain dalam hal pemesanan barang dan kecocokan harga. Departemen yang terkait biasanya memesan barang dengan kualitas barang yang bagus namun dengan brand ternama sedangkan departemen purchasing sendiri menginginkan harga yang murah serta kualitas yang bagus dan tidak harus dari brand ternama.
5. Konflik antar organisasi, timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dan sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien. Konflik ini biasanya muncul ketika berhubungan dengan supplier dan customers

### *Dampak Konflik*

Konflik dapat berdampak positif dan negatif yang rinciannya adalah sebagai berikut :

#### **a. Dampak Positif Konflik**

1. Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti hampir tidak pernah ada karyawan yang absen tanpa alasan yang jelas, masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara efektif, hasil kerja meningkat baik kuantitas maupun kualitasnya.
2. Meningkatnya hubungan kerjasama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing.
3. Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi, seperti terlihat dalam upaya peningkatan prestasi

kerja, tanggung jawab, dedikasi, loyalitas, kejujuran, inisiatif dan kreativitas.

4. Semakin berkurangnya tekanan-tekanan, intrik-intrik yang dapat membuat stress bahkan produktivitas kerja semakin meningkat. Hal ini karena karyawan memperoleh perasaan-perasaan aman, kepercayaan diri, penghargaan dalam keberhasilan kerjanya atau bahkan bisa mengembangkan karier dan potensi dirinya secara optimal.
5. Banyaknya karyawan yang dapat mengembangkan kariernya sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan (education), pelatihan (training) dan konseling (counseling) dalam aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Semua ini bisa menjadikan tujuan organisasi tercapai dan produktivitas kerja meningkat akhirnya kesejahteraan karyawan terjamin.

#### **b. Dampak Negatif**

1. Meningkatkan jumlah absensi karyawan dan seringnya karyawan mangkir pada waktu jam-jam kerja berlangsung seperti misalnya ngobrol berjam-jam sambil mendengarkan sandiwara radio, berjalan mondar-mandir menyibukkan diri, tidur selama pimpinan tidak ada di tempat, pulang lebih awal atau datang terlambat dengan berbagai alasan yang tak jelas.
2. Banyak karyawan yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab. Seringnya terjadi perselisihan antar karyawan yang bisa memancing kemarahan, ketersinggungan yang akhirnya dapat mempengaruhi pekerjaan, kondisi psikis dan keluarganya.
3. Banyak karyawan yang sakit-sakitan, sulit untuk konsentrasi dalam pekerjaannya, muncul perasaan-perasaan kurang aman, merasa tertolak oleh teman ataupun atasan, merasa tidak dihargai hasil pekerjaannya, timbul stres yang berkepanjangan yang bisa berakibat sakit tekanan darah tinggi, maag ataupun yang lainnya.
4. Seringnya karyawan melakukan mekanisme



pertahanan diri bila memperoleh teguran dari atasan, misalnya mengadakan sabotase terhadap jalannya produksi, dengan cara merusak mesin-mesin atau peralatan kerja, mengadakan provokasi terhadap rekan kerja, membuat intrik-intrik yang merugikan orang lain.

5. Meningkatnya kecenderungan karyawan yang keluar masuk dan ini disebut labor turnover. Kondisi semacam ini bisa menghambat kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh karena produksi bisa macet, kehilangan karyawan potensial, waktu tersita hanya untuk kegiatan seleksi dan memberikan latihan dan dapat muncul pemborosan dalam cost benefit.

Menurut Stevenin dalam jurnal ( Jefri Herdinianyah. 2014) terdapat lima langkah dalam meredakan konflik: 1. Pengenalan kesenjangan antara keadaan yang ada diidentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya, 2. Diagnosis, menguji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Memperhatikan masalah utama yang terjadi, 3. Menyepakati suatu solusi, mengumpulkan masukan untuk mencari solusi atau jalan keluar dan menyaring penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis, 4. Pelaksanaan, dengan konsekuensi adanya keuntungan dan kerugian, 5. Evaluasi, jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi.

Menurut ( Zalaback, 2006 : 325-326) ada 4 cara untuk mengurangi adanya konflik diantaranya adalah mengidentifikasi kemungkinan sejumlah isu dan fokus pada pendekatan mengenai isu yang dihadapi, menjabarkan perilaku dan dampak untuk dihindari selama konflik berlangsung, menunjukkan kepedulian terhadap data yang diperoleh dan perasaan dari karyawan, menawarkan bentuk kompromi jabatan atau posisi yang tetap.

Dari beberapa pendapat diatas, peneliti hanya menemukan beberapa cara penyelesaian konflik yang diterapkan di perusahaan PT. Sumi Rubber khususnya dalam internal departemen Purcahsing diantaranya adalah

1. Mencari sebab terjadinya konflik, metode yang digunakan adalah dengan menjabarkan

akar permasalahan dengan diagram “ fishbone”. Manfaat fishbone diagram ini dapat menolong kita untuk menemukan akar penyebab masalah secara user friendly, tools yang user friendly disukai orang-orang di industri manufaktur di mana proses di sana terkenal memiliki banyak ragam variabel yang berpotensi menyebabkan munculnya permasalahan.

2. Mengumpulkan data secara empiris yang didapat dari penelusuran masalah baik data secara tertulis maupun hasil narasumber.
3. Mempertemukan pihak-pihak yang melakukan konflik dengan mencocokkan data atau informasi yang didapat untuk memecahkan masalah yang terjadi
4. Mencari solusi secara bersama sama dengan berdialog terhadap masalah yang terjadi.
5. Melakukan tindakan pencegahan konflik jika terjadi kejadian yang sama dikemudian hari dengan mendata kejadian tersebut sehingga tidak terjadi kembali.

## Penutup

Mengelola perilaku buruk perlu dilakukan seseorang dalam internal organisasi atau perusahaan. Perilaku yang buruk akan mempengaruhi komunikasi yang terjalin antar karyawan sehingga komunikasi yang terjadi menjadi tidak efektif. Komunikasi yang efektif sangatlah penting karena menentukan ketepatan dalam berkomunikasi sehingga meminimalisir kesalahpahaman dan penafsiran yang salah. Dengan penggunaan prinsip REACH ( respect, empathy, audible, clarity dan humble) tujuannya adalah agar komunikasi yang disampaikan oleh komunikator mampu meraih perhatian, minat, kepedulian, simpati, tanggapan, maupun respon positif. Komunikasi yang efektif pada akhirnya akan mengurangi konflik yang terjadi dalam internal perusahaan dan manajemen memiliki peran dalam mengurangi dan menyelesaikan konflik yang terjadi.

## **Daftar Pustaka**

### **Buku**

- Kreitner, Robert and Kinicki Angelo. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Liliweri, Alo. (2004). *Dasar Dasar Komunikasi*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Pace, R. Wayne and Daules, Don F. (2002). *Komunikasi Organisasi*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Somad, Rismi and Priansa, Donni Juni. (2014). *Manajemen Komunikasi*. Bandung : Alfabeta
- Soyomukti, Nurani. (2010). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jogjakarta : Ar-Ruzz Media.
- Wijono, S. (1993). *Konflik dalam Organisasi/ Industri dengan Strategi Pendekatan Psikologis*. Semarang. Satya Wacana.
- Zalabak, Pamela S. Shockley (2006). *Fundamentals of Organizational Communications*. USA: Pearson Education, Inc.

### **Jurnal**

- Heridiansyah, Jefri. ( 2014). *Manajemen Konflik dalam sebuah Organisasi*. Jurnal STIE Semarang, Vol 6, No. 1, edisi Februari 2014.
- Nurrohimi, Hassa. ( 2009). *Efektivitas Komunikasi dalam Organisasi*. Jurnal Manajemen, Vol.7, No.4, Mei 2009.