

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Suatu perusahaan baik itu dalam skala besar maupun skala kecil tentunya terdapat dan ditimpa suatu masalah dan konflik di dalamnya. Tidak hanya dalam lingkup kinerja seorang karyawan belaka, namun juga dari kinerja seorang pemimpin yang kurang efektif, karyawan yang memiliki kinerja kurang maksimal, ditambah lagi dengan masalah kendala antar karyawan atau antar divisi dalam perusahaan. Maka dari situlah dibutuhkan solusi-solusi yang tepat dalam menangani manajemen konflik agar setiap masalah dapat terpecahkan dengan baik. Konflik dan masalah dalam perusahaan tentunya sebisa mungkin harus dihindari, karena dengan adanya konflik atau masalah dapat mengganggu dan merugikan lini di setiap lapisan perusahaan.

Telah terjadi banyak konflik dalam sebuah perusahaan yang tentunya menimbulkan efek negatif tersendiri dan dapat merugikan beberapa pihak, kasus tersebut seperti yang terjadi pada sebuah perusahaan di Kabupaten Tanjung Jabung Barat, dengan penyebab konflik dari sikap sepihak perusahaan dalam melakukan PHK terhadap 56 karyawannya. Konflik tersebut sebenarnya sudah dilakukan mediasi antar kedua belah pihak, namun tidak mendapatkan kesepakatan karena terlanjur merasa dirugikan dari salah satu pihak. Hingga pada akhirnya konflik tersebut diangkat ke ranah pengadilan hubungan industri (PHI).¹

¹ Darwin. *Konflik Perusahaan dengan 56 karyawan yang di PHK sepihak di Tanjab Barat*, *Tribun Jambi.com* di akses pada 06:08 WIB 26 November 2019

Kemudian konflik yang menimpa PT. KAI yang dikarenakan penyelesaian aturan pernikahan bagi sesama karyawan dinilai terlalu berlarut-larut dan tidak kunjung membuahkan solusi. Dari aturan yang diluncurkan menyebabkan 150 pasangan suami istri yang keduanya tersebut berstatus sebagai karyawan PT. KAI harus terpisah domisili tempat tinggal yang sangat jauh, bahkan terdapat beberapa pasangan yang mengalami keretakan dalam rumah tangga. Dan akibat dari kasus tersebut mereka memutuskan untuk mogok kerja setelah rapat pimpinan SPKA Jawa-Sumatera, Palembang Sumatera Selatan 21 Juni 2019.²

Dan yang menimpa maskapai penerbangan antara Sriwijaya Air Group dengan Garuda Indonesia Group, konflik yang menimpa kedua belah pihak atas manajemen yang mengakibatkan pengambilan 11 karyawan Garuda Indonesia juga Vice President (VP) selain juga Senior Manajer Yang berasal dari Garuda Indonesia juga dikembalikan. Tidak sampai di situ saja konflik tersebut juga dirasakan imbasnya oleh para penumpang dan calon penumpang terutama pengguna jasa maskapai SriwijayaAir.³

² Rosa Panggabean. *Ribuan Karyawan KAI Ancam Mogok Kerja*, CNN Indonesia. Diakses pada pukul 06:38 WIB 26 November 2019

³ Adek Berry. *Kisruh Lagi, Sriwijaya Pulangkan 11 Karyawan Garuda Indonesia*, CNN Indonesia. Di akses pada 07:10 WIB 26 November 2019

Segelintir konflik yang terjadi di dalam dan antar perusahaan baik dengan karyawan, masyarakat bahkan antar perusahaan, konflik sangat mungkin terjadi bagi setiap perusahaan, yang tentunya semua perusahaan menginginkan kemajuan yang signifikan sebagaimana yang telah direncanakan dan diinginkan. Namun semua itu tidak pernah lepas dengan adanya sebuah konflik yang menjadi batu sandungan dalam perjalanannya. Keuntungan atau laba yang menjadi angan-angan setiap badan usaha akan sangat terganggu tentunya dengan munculnya konflik di permukaan perusahaan, baik keuntungan finansial, material ataupun moral sekalipun. Disinilah peran yang sangat dibutuhkan dari manajemen konflik untuk meminimalisir sekecil mungkin dengan adanya konflik baik yang sudah terjadi, yang sedang terjadi bahkan yang akan terjadi sekalipun.⁴

Dan Mayangkara Group sebagai objek penelitian bukanlah perusahaan yang bersih dari sebuah konflik yang bakal terjadi dan menimpa setiap saat. Kemajuan yang diinginkan oleh PT. Rama Manggala Gas sebagai bagian dari Mayangkara Group tidak jauh beda dengan keinginan dari kebanyakan perusahaan pada umumnya.

Terdapat penelitian terdahulu yang telah meneliti tentang adanya konflik dalam sebuah perusahaan diantaranya yang di teliti oleh Rifqy Maulana Romdon telah melakukan penelitian terkait dengan analisis konflik antar individu di dalam perusahaan H&M.⁵

Dalam penelitiannya yang menggunakan metode kualitatif dengan unit analisisnya karyawan H&M, menghasilkan penemuan bahwa penyebab konflik antara individu terjadi dikarenakan beberapa faktor

⁴ Rifqy Maulana Romdon, "Analisis Konflik Antar Individu Di Perusahaan H&M", STIESTEMBI: Jurnal FRIMA ISSN: 2614-6681, Vol. 2, No. 1, 2019

⁵ Chaerul Anwar, "Manajemen Konflik Untuk Menciptakan Komunikasi Yang Efektif(Studi Kasus Di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia)", FISIP UNDIP: JurnalInteraksi, ISSN: 148-157, Vo. 4, No. 2, 2015.

diantaranya seperti formalisasi yang rendah, ketergantungan pada objek atau sumber bersama yang terbatas, terdapatnya perbedaan pada sistem imbalan dan kriteria evaluasi, keberbedaan setiap anggota, ketidakpuasan peran dan lain sebagainya. Penelitian yang dilakukan oleh Choerul Anwar yang meneliti tentang bagaimana manajemen konflik untuk menciptakan komunikasi yang efektif. pada penelitian mengungkapkan sisi negatif dari adanya konflik mulai dari karyawan yang meningkat jumlah absenya dan mangkir pada waktu jam kerja, banyak karyawan yang mengeluh dan sakit-sakitan serta tidak konsen saat kerja, seringnya karyawan melakukan perhinaan diri saat di tegur dan juga meningkatnya jumlah karyawan yang keluar masuk.⁶

Dan disitulah dibutuhkannya peran manajemen dalam mengurangi konflik dan menyelesaikannya atas apa yang terjadi di dalam internal perusahaan. Penelitian tentang efektifitas manajemen konflik dalam mengatasi masalah pada PT. Pegadaian (Persero) cabang Polewali (analisis manajemen syariah) yang diteliti oleh Harmah. Dalam penelitiannya diungkapkan bahwa konflik yang terjadi antara nasabah dan pihak pegadaian dan peneliti membahas bagaimana manajemen konflik dalam mengatasi permasalahan tersebut dengan temuan bahwa manajemen konflik pada PT. Pegadaian (persero) Cabang Polewali dapat dikatakan efektif karena mempunyai tujuan, sistem, dan pengawasan serta penyusunan program sesuai dengan perencanaan Berangkat dari konflik dan penelitian terdahulu, sebagai badan usaha yang di dalamnya memiliki

⁶ Harmah, "*Efektifitas Manajemen Konflik Dalam Mengatasi Masalah Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Polewali (analisis manajemen syariah)*", STAIN Parepare: Skripsi,

susunan organisasi yang terdiri dari beberapa karyawan Mayangkara Group, terutama PT. Rama Manggala Gas sangat tidak mungkin apabila tidak ditimpa suatu konflik. Hal tersebut tentunya akan menciderai suatu aktivitas yang telah menjadi rutinitas perusahaan apabila menimpa karyawan perusahaan. Tentunya sangat fatal apabila suatu konflik dibiarkan mengendap dan menjamur seiringnya waktu, karena akan mengakibatkan efek negatif tersendiri bagi perusahaan.

Dalam suatu perusahaan keberadaan konflik tidak dapat dihindarkan, dengan kata lain konflik selalu hadir. Untuk itu perlu adanya manajemen konflik dalam perusahaan. Konflik merupakan proses interaksi antara dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih yang bertentangan dalam berpendapat dan tujuannya. Setiap karyawan memiliki kreativitas/pola berfikir, aktivitas serta sifat/karakter yang berbeda-beda satu dengan yang lain, sehingga tidak menutup kemungkinan dalam aktivitas atau dalam bekerja dapat ditemukan persaingan atau bentrokan yang menimbulkan masalah bagi yang bersangkutan maupun bagi perusahaan, jika masalah tersebut dibiarkan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Wahyudi, pandangan lama menganggap konflik dalam organisasi sebagai suatu hal yang negatif, menjerumus pada perpecahan organisasi, karena itu harus dihilangkan karena menghambat kinerja optimal. Perselisihan dianggap sebagai indikasi adanya sesuatu yang salah dengan organisasi, dan itu berarti aturan-aturan organisasi tidak dijalankan. Masalah-masalah yang dihadapi organisasi pada umumnya juga terjadi pada organisasi sosial, organisasi pendidikan dan organisasi yang berorientasi pada laba. Jika dalam sistem pendidikan manajemen pendidikan merupakan salah satu masalah pokok yang menimbulkan krisis dalam dunia pendidikan dewasa ini, dikarenakan

ketiadaan tenaga-tenaga administrator pendidikan yang professional. Demikian pula dalam manajemen perusahaan diperlukan tenaga kerja yang mampu menangani berbagai masalah yang timbul. Pernyataan ini mengarah pada tindakan yang efektif dan efisien yang akan diambil oleh seseorang pemimpin untuk menyelesaikan konflik yang disebut dengan manajemen konflik.

Wirawan, menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkan untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Manajemen konflik adalah cara yang dapat digunakan dari pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga untuk menghadapi perselisihan antara dua orang atau lebih atau dua kelompok atau lebih supaya menemukan titik terang atas permasalahan tersebut.

Dari beberapa gambaran penelitian terdahulu di atas konflik merupakan aspek yang dapat menimbulkan efek negatif bagi kinerja karyawan, konflik merupakan suatu esensi dalam kehidupan dan perkembangan dari manusia dan memiliki karakteristik tersendiri. Manusia yang memiliki berbagai macam perbedaan baik dari jenis kelamin dan sifat, status sosial, sara, sistem hukum, kepentingan ekonomi dan politik serta masih banyak lagi, dari berbagai macam perbedaan itulah dapat menimbulkan konflik. Maka dari itu sangat diperlukan manajemen konflik yang baik dan tepat disetiap keperluan terutama dalam perusahaan.

Demikian juga sebagai badan usaha yang memerlukan adanya manajemen konflik yang tepat demi berlangsungnya dan jalannya perusahaan Mayangkara Group sangat membutuhkan peran andil dari semua pihak dengan efektif demi tercapainya sebuah tujuan perusahaan. Mayangkara Group yang terdiri dari berbagai macam perusahaan mulai

dari bidang penyiaran radio, SPBU, SPBE, Agen LPG dan lain sebagainya. Sedangkan PT. Rama Manggala Gas yang penulis jadikan objek ini terletak di JL. Imam Bonjol Sananwetan Blitar Kota, PT Rama Manggala Gas terdapat unit usaha lainnya yang membantu kebutuhan perusahaan demi lancarnya sebuah operasional yaitu PT. Manggala Citra Mandiri, PT. Manggala Citra Mandiri Sakti dan Radio Perkasa, Radio Patria, dan SPBU yg tersebar diseluruh wilayah. Di setiap bidang operasional dan setiap bagian terdapat seorang manajer atau kepala yang memimpin dan bertanggungjawab atas kelancaran bagi setiap operasional perusahaan. Bagian yang dipegang dan dikepalai seorang pemimpin memiliki ikatan saling keterkaitan antara satu dengan yang lainnya, sehingga para pemimpin ini harus saling bekerja sama dan menjaga komunikasi dan hubungan dengan baik untuk menjalin hubungan yang saling keterkaitan tersebut, sebab mereka tidak akan bisa berjalan dengan sendiri-sendiri. Namun dalam dunia kerja tentunya tidak akan terlepas dengan yang namanya sebuah konflik baik antar karyawan, antar individu, antar deivisi, bahkan antar pemimpin bagi setiap perusahaan.

Konflik merupakan suatu perkara yang wajar dilingkup suatu kelompok dan dalam organisasi, konflik bukanlah hal mudah untuk disingkirkan dari segala kondisi namun konflik dapat menjadi kekuatan yang membangun bagi suatu kelompok atau perusahaan namun juga sebaliknya konflik bisa menjadi masalah yang serius apabila konflik dibiarkan menjamur dan tidak dapat diselesaikan dengan baik. Sebuah konflik akan muncul baik disengaja ataupun tidak disengaja, meski pihak perusahaan sudah menjaga dengan sebaik mungkin pasti tidak akan terlepas dengan adanya konflik. Disinilah peran pihak manajemen dan pemimpin yang bertanggungjawab menjalankan perannya dan

kewenangannya untuk menjaga bagaimana sebuah operasional perusahaan tidak terganggu dengan adanya konflik dan permasalahan antar karyawan, individu serta antar devisi kerja.⁷

Dari uraian tersebut untuk menyelesaikan tugas akhir maka dengan ini penulis mengambil judul “ANALISIS MANAJEMEN KONFLIK DAN PENYELESAIANNYA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN STUDI KASUS DI PT. RAMA MANGGALA GAS (MAYANGKARA GROUP) BLITAR”.

B. Rumusan Masalah

Ditilik dari latar belakang di atas, maka penulis dapat merumuskan yang dapat dijadikan bahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen konflik tersebut muncul di PT. Rama Manggala Gas?
2. Bagaimana perusahaan dalam menyelesaikan konflik yang terdapat di PT. Rama Manggala Gas?
3. Bagaimana kinerja karyawan setelah diterapkan manajemen konflik di PT Rama Manggala Gas ?

C. Tujuan Penelitian

Dilihat dari rumusan masalah yang ada, maka peneliti menyimpulkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menganalisa manajemen konflik di PT. Rama Manggala Gas.
2. Untuk menganalisa PT. Rama Manggala Gas dalam menyelesaikan konflik yang terjadi.

⁷T. Hani Handoko, *manajemen Personalia dan sumber daya manusia*, (Yogyakarta:

3. Untuk Menganalisa kinerja karyawan setelah diterapkan manajemen konflik PT. Rama Manggala Gas.

D. Manfaat dan Kegunaan Penelitian

Terdapat beberapa kegunaan dan manfaat yang diharapkan oleh peneliti dari penelitian ini yaitu diantaranya sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Dari penelitian ini diharapkan bisa menambah khasanah sumber rujukan, pengetahuan, dan juga bisa dijadikan acuan bagi semua pihak yang membutuhkan.

2. Manfaat Praktis

Dengan adanya penelitian ini, maka timbul harapan yang diinginkan oleh peneliti dan semoga bisa memberikan sumbangan pemikiran, menambahnya pengalaman, wawasan, pengetahuan serta memberikan solusi dan memecahkan masalah sesuai dengan keilmuan yang didapat selama dibangku perkuliahan.

3. Bagi perusahaan

Dengan diadakannya penelitian ini penulis mengharapkan perusahaan dapat mendapatkan masukan, referensi dan bahan evaluasi yang dapat digunakan acuan untuk meningkatkan kinerja agar menjadi lebih baik dan mencapai tujuan sesuai rencana.

E. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan penelitian dalam penelitian ini yaitu bertujuan untuk menghindari dari tidak terarahnya bahasan masalah yang berlebihan sehingga penelitian tetap terarah pada fokus yang telah ditetapkan, dan batasan pada penelitian ini yakni:

1. Penelitian ini dilakukan hanya pada di PT. Rama Manggala Gas Blitar
2. Penelitian ini membahas konflik yang terjadi dan penyebabmunculnya konflik di PT. Rama Manggala Gas Blitar
3. Manajemen penanganan, penyelesaian konflik dan kinerja karyawan yang ada di PT. Rama Manggala Gas Blitar.

F. Penegasan Istilah

Adanya penegasan istilah dari judul yang peneliti angkat dalam penelitian ini dianggap sangat perlu. Penegasan istilah ini bertujuan untuk menghindari perbedaan penafsiran agar di dapatkan kesamaan pemahaman. Penegasan istilah sebagai berikut:

1. Secara Konseptual

a. Manajemen konflik

Manajemen adalah suatu sikap atau proses untuk mengatur atau mengawasi kerja seseorang dalam organisasi. Karena manajemen merupakan proses penting yang menggerakkan organisasi. Tanpa adanya manajemen yang efektif tidak ada usaha yang berhasil cukup lama. Konflik merupakan proses interaksi antara dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih yang bertentangan dalam berpendapat dan tujuannya. Menurut Wirawan konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola pikir dan interaksi yang

menghasilkan keluaran konflik.

2. Secara Operasional

Dalam penelitian ini yang berjudul “Analisi Manajemen Konflik Dan Penyelesaiannya Di Dalam Kinerja Karyawan Studi Kasus Di PT. Rama Manggala Gas (Mayangkara Group)”. Dalam penelitian ini menjelaskan dan menelaah bagaimana manajemen konflik yang terdapat di PT. Rama Manggala Gas Blitar dan seperti apa standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Kemudian mengkaji peran manajemen konflik tersebut dalam menyelesaikan dan mengelola konflik yang terjadi di dalam perusahaan untuk menjaga sumber daya perusahaan guna tercapainya tujuan dari perusahaan.

G. Sistematika Penulisan Skripsi

Adapun komponen-komponen sistematika dalam penulisan skripsi pada penelitian ini terdiri dari beberapa komposisi yang tersusun dalam sub-bab tersendiri dan sistematika penulisannya adalah sebagai berikut :

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari : (a) latar belakang masalah, (b) fokus penelitian, (c) tujuan penelitian, (d) batasan masalah, (e) manfaat/kegunaan penelitian, (f) penegasan istilah, dan (g) sistematika penulisan skripsi.

2. BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini terdiri dari: (a) landasan teoritis, (b) penelitian terdahulu, dan (c) kerangka konsep penelitian.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini terdiri dari : (a) pendekatan dan jenis penelitian, (b)

lokasi penelitian, (c) kehadiran penelitian, (d) data dan sumber data, (e) teknik pengumpulan data, (f) teknik analisis data, (g) pengecekan keabsahan temuan, dan (h) tahap-tahap penelitian.

4. BAB IV HASIL PENELITIAN

Bab ini terdiri dari : (a) paparan data penelitian yang berkaitan dengan informasi yang menggambarkan tempat penelitian, (b) temuan penelitian yang disajikan sesuai dengan fokus penelitian yang ditetapkan dan analisis data yang merupakan hasil kesimpulan dari temuan penelitian.

5. BAB V PEMBAHASAN

Pada bab pembahasan, memuat keterkaitan antara posisi temuan dalam penelitian atau teori yang ditemukan terhadap temuan-temuan sebelumnya, serta interpretasi dan penjelasan dari temuan teori yang diungkap dari lapangan.

6. BAB VI PENUTUPAN

Bab penutup terdiri dari : (a) kesimpulan yang diperoleh dari hasil pembahasan pada bab sebelumnya, (b) saran-saran yang ditujukan peniliti kepada berbagai pihak yang berkepentingan dengan objek penelitian terkait, dan (c) bagian akhir, terdiri dari daftar rujukan, lampiran-lampiran, surat pernyataan keaslian tulisan, dan daftar riwayat hidup.