BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam meningkatkan dan mempertahankan keberlangsungan hidup sebuah perusahaan di Indonesia, khususnya di daerah Jawa Timur. Baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil, karyawan sering kali menjadi salah satu kendala bagi perusahaan dalam menjalankan kegiatan produksi. Hal ini disebabkan karena "seorang individu memiliki sifat dasar sebagai makhluk sosial yang memiliki keterbatasan-keterbatasan dalam hal mencapai kebutuhan tertentu yang tidak dapat dipenuhi secara individu" (Winardi, 2004:46). Oleh karena itu, karyawan harus menyadari bahwa ia harus bekerja sama dengan individu lainnya guna melaksanakan pencapaian kebutuhan yang secara individual tidak mungkin dicapainya. Untuk dapat memenuhi kebutuhan individu, maka diperlukan sebuah organisasi sebagai salah satu bentuk atau tempat untuk dapat memenuhi kebutuhan yang tidak dapat dicapai secara individu.

Sehubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, perusahaan harus dapat memahami dan mengatasi keanekaragaman karakter anggota yang terdapat didalam kelompok dalam hal ini adalah karyawan dan manajer. Robbins (1994:56) mengemukakan bahwa "semakin heterogen anggota di dalam sebuah kelompok, maka akan semakin kecil kemungkinan mereka bekerja dengan tenang dan bersama-sama". Karena perbedaan karakter masing-masing karyawan yang berasal dari berbagai latar belakang dan budaya yang

berbeda tersebut, maka hal ini dapat menjadi sumber potensial timbulnya sebuah konflik di dalam sebuah perusahaan. Drafke (2009:128) mengemukakan "penyebab konflik di dalam organisasi sangat banyak, namun penelitian telah menunjukkan berikut ada beberapa penyebab utama, yaitu: perbedaan individu, persaingan untuk promosi, persaingan kekuasaan, kebutuhan otonomi, persepsi yang berbeda dalam organisai dan tujuannya, kompetisi untuk mendapatkan pengakuan, dan tidak suka pribadi orang lain".

Terjadinya konflik dalam setiap organisasi merupakan sesuatu hal yang tidak dapat dihindarkan. Hal ini terjadi karena di satu sisi orang-orang yang terlibat dalam organisasi mempunyai karakter, tujuan, visi, maupun gaya yang berbeda-beda. Di sisi lain adanya saling ketergantungan antara satu dengan yang lain yang menjadi karakter setiap organisasi. Selain mengetahui jenis konflik yang dapat terjadi didalam perusahaan, Perusahaan juga harus dapat mengetahui faktor-faktor yang dapat menyebabkan timbulnya berbagai konflik. Adapun tiga kategori umum penyebab terjadinya konflik yang dibuat oleh Robbin (2009:521) yang terdiri dari "komunikasi, struktur, dan variabel pribadi". Setelah mengetahui faktor yang menjadi penyebab terjadinya konflik, maka konflik yang terjadi dapat diselesaikan dengan cara yang tepat agar dapat menyelesaikan konflik dan melakukan pekerjaan dengan baik tanpa adanya tekanan. Adapun strategi cara penyelesaian konflik yang ditawarkan oleh Hellreigen dan Slocum (2004:232) yaitu "gaya menghindari (*avoiding style*), gaya memaksa (*forcing style*), gaya mengakomodasi (*accomodating style*), gaya berkolaborasi (*collaboration style*), dan gaya berkompromi (*compromising style*)". Pemilihan strategi penyelesaian

konflik ini ditentukan sendiri oleh pihak yang terlibat konflik dengan menyesuaikan konflik yang dihadapi oleh pihak – pihak yang terlibat di dalam konflik tersebut.

Setiap karyawan yang mengalami konflik dengan manajer memiliki berbagai macam cara tersendiri untuk menghadapi konflik yang terjadi, ada karyawan yang mengabaikan terjadinya konflik karena merasa tidak mempengaruhi kinerjanya, sehingga konflik yang terjadi tidak dirasakan, namun adapula karyawan yang menjadikan dirinya seorang pemenang dalam menghadapi konflik yang terjadi, selain itu ada juga karyawan yang menginginkan penyelesaian konflik dengan jalan damai yaitu dengan kolaborasi ataupun dengan cara negosiasi melalui pihak ketiga. Menurut Winardi (2004:424) manfaat dimunculkannya seorang yang netral, "yaitu seorang konsultan pihak ketiga, guna membantu pihak-pihak yang berkonflik untuk menyelesaikan konflik-konflik tersebut". Sehingga pentingnya pihak ketiga sebagai penengah penyelesaian konflik harus dapat menimbulkan keyakinan dan kepercayaan semua pihak yang terlibat dalam konflik yang terjadi. Oleh karena itu didalam strategi penyelesaian dalam menyelesaian konflik sangatlah penting dan harus tepat dengan melihat bagaimana keinginan pihak-pihak yang terlibat konflik.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT. ALSTOM Power ESI (*Energy Systems Indonesia*) pada bagian HRSG (*Heat Recovery Steam Generator*) yang berlokasi di Surabaya. PT. ALSTOM Power ESI (Energy Systems Indonesia) PT ALSTOM Power Energy Systems Indonesia adalah Perusahaan Multinasional dari Perancis, yang sebelumnya bernama PT ABB *Energy Systems Indonesia*, dimana

perusahaan ini bergerak dibidang *power generation*, meliputi pembuatan *boiler, turbine, generator dan environmental*.

Sebagai pemimpin pasar pembangkit listrik dan jaringan transmisi yang terus berinovasi mengembangkan penciptaan energi yang aman, handal, efisien, produktif dan ramah lingkungan. dalam melakukan kegiatan produksi, hal ini membuat perusahaan harus menghadapi tantangan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan persaingan dengan perusahaan lainnya yang bergerak di bidang energi. PT. ALSTOM Power ESI mulai berdiri sejak tahun 1986 dengan mempekerjakan sebanyak 549 karyawan. PT. ALSTOM Power ESI sudah menjalani berbagai macam proyek yang dijalankan oleh pemerintah, mulai dari gardu Induk listrik Jawa - Bali, Sumatera dan Kalimantan.

Di dalam lingkungan kerja sebuah perusahaan, perusahaan sering mengalami berbagai macam masalah yang dapat menghambat perusahaan untuk mencapai kinerja yang maksimal. hambatan yang dimaksud merupakan konflik yang dialami oleh karyawan dengan manajer yang sering membuat karyawan sering berselisih dengan manajer mengenai kebijakan perusahaan yang dirasakan tidak dapat sesuai dengan kapasitas karyawan dalam bekerja ataupun ketidakadilan yang dirasakan dari sebuah kebijakan yang di buat perusahaan. Hubungan antara karyawan dengan manajer sering kali menjadi tempat di mana konflik tersebut muncul, akibat dari konflik tersebut menjadikan sebuah konflik yang dapat mengakibatkan terjadinya suasana yang tidak nyaman dalam lingkungan kerja. Sehingga konflik antar individu tersebut merupakan masalah yang penting bagi perusahaan karena perusahaan mendapatkan hasil yang tidak

maksimal dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut serta membuat ketidaknyamanan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Bagi perusahaan, mengetahui penyebab terjadinya konflik serta bagaimana strategi penyelesaian yang dilakukannya sangat berguna untuk menilai motivasi dan kualitas karyawan dan manajer, serta dapat melakukan pengawasan dan perbaikan dalam menghadapi konflik yang terjadi. Tingkat kenyamanan dalam bekerja karyawan yang optimal sangat dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dan menjaga suasana kerja yang stabil antara karyawan dengan manajer. Setiap perusahaan tidak akan pernah lepas dari hal konflik yang merupakan suatu masalah penting dalam menghasilkan suasana kerja yang terbaik di dalam perusahaan. Karena untuk menghasilkan suasana kerja yang mendukung bagi perusahaan maka dibutuhkan adanya rasa saling menghormati akan adanya perbedaan kepentingan untuk dapat mengurangi serta menyelesaikan konflik.

Oleh sebab itu peneliti ingin mengetahui penyebab terjadinya konflik interpersonal yang terjadi antara karyawan dengan manajer dan strategi penyelesaian konflik yang secara umum digunakan oleh karyawan dan manajer pada PT. ALSTOM Power ESI unit HRSG (*Heat recovery Steam Generator*) dalam menyelesaikan konflik antara karyawan dengan manajer yang terjadi didalam perusahaan. Penelitian tersebut dilakukan pada unit HRSG, karena karyawan yang berada pada unit tersebut memiliki banyak tekanan dalam pekerjaan yang diakibatkan oleh kebijakan yang dibuat oleh manajer baik dalam segi waktu pekerjaan, maupun dalam penghargaan yang diberikan oleh perusahaan (wawancara ketua serikat pekerja).

Dari uraian yang telah dicantumkan maka peneliti terdorong untuk melakukan penelitian dengan mengangkat sebuah judul "**Konflik Interpersonal Dan Strategi Penyelesaian Konflik Di PT. ALSTOM Power ESI (Energy Systems Indonesia) Pada Unit HRSG (Heat Recovery Steam Generator)** ".

1.2. Rumusan Masalah

Adapun permasalahan yang akan di bahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apa saja penyebab konflik interpersonal yang terjadi pada karyawan dan manajer di perusahaan PT. ALSTOM Power ESI pada unit HRSG berdasarkan perilaku organisasi?
2. Bagaimana strategi penyelesaian konflik yang dilakukan karyawan dan manajer dalam menyelesaikan konflik berdasarkan perilaku organisasi di perusahaan PT. ALSTOM Power ESI pada unit HRSG ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui penyebab konflik interpersonal yang terjadi yang terjadi pada karyawan dan manajer di perusahaan PT. ALSTOM Power ESI pada unit HRSG berdasarkan perilaku organisasi.
2. Untuk mengetahui strategi penyelesaian konflik yang dilakukan karyawan dan manajer dalam menyelesaikan konflik berdasarkan perilaku organisasi di perusahaan PT. ALSTOM Power ESI.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Bagi penulis

Untuk menerapkan teori-teori dan pengetahuan ilmu manajemen sumber daya manusia ke dalam masalah yang sebenarnya terjadi pada suatu perusahaan khususnya untuk menganalisis dan memahami konflik serta strategi penanganan untuk menyelesaikan konflik.

1.4.2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan masukan bagi perusahaan terutama bagi manajer pada unit HRSG untuk meminimalisir terjadinya konflik interpersonal yang terjadi dan juga sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan tindakan strategi penyelesaian konflik antara karyawan dan manajer di dalam perusahaan tersebut.

1.4.3. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi maupun sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya khususnya bagi peneliti maupun masyarakat pada umumnya yang berminat pada topik permasalahan konflik interpersonal.

1.5. Sistematika Skripsi

Sistematika dalam penulisan ini terdiri dari lima bab yang akan tersusun sebagai berikut:

BAB 1 : Pendahuluan

Bab ini akan menguraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB 2 : Tinjauan Pustaka

Bab ini memuat uraian tentang landasan teori mengenai konflik interpersonal dan strategi penyelesaian konflik yang telah diperoleh penulis selama perkuliahan maupun dari literatur-literatur yang dijadikan pedoman dan pembahasan dalam skripsi ini, termasuk di dalamnya hasil penelitian terdahulu serta analisis-analisis yang menjelaskan rumusan masalah yang ada.

BAB 3 : Metode Penelitian

Bab ini berisi penjelasan tentang pendekatan penelitian, rancangan penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, narasumber, dan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian, serta diakhiri dengan panduan pertanyaan dalam wawancara.

BAB 4 : Pembahasan

Bab ini menjelaskan gambaran umum mengenai perusahaan yang diteliti, dan temuan data yang berasal dari pengumpulan data yang digunakan (*in-depth interview* dan observasi) lalu menganalisis dan menjelaskan hasil penelitian disertai pula dengan pembahasan berdasarkan hasil akhir pengolahan dan analisis data.

BAB 5 : Kesimpulan dan Saran

Merupakan bagian akhir dari skripsi yang berisi simpulan serta saran dari hasil penelitian yang dilakukan berdasarkan data dan hasil wawancara pada perusahaan.