

BAB III

PENYAJIAN DATA

A. Deskripsi Subyek, Obyek, dan Lokasi Penelitian

1. Deskripsi Subyek

Personal Data

Nama : Tirta Darma
TTL : Sumbawa, 14 Desember 1980
Alamat : Jl. Taman Internasional Blok H 11 – Citraland
No. HP : 0811316242
Email : tirta@kawantour.com
Motto : *impossible is nothing*

Pendidikan

- UK.PETRA SURABAYA (2001)

Pengalaman Kerja

- Ticketing dan tour leader PT. WITA TOUR Surabaya
- Tour leader senior PT. Blue Ocean Tour & Travel Surabaya

“Saya menjadi direktur Perusahaan ini ya sejak perusahaan ini berdiri, perusahaan ini saya dirikan sama teman sekaligus sahabat saya (Budi Mulyo Halim). Kami kenal sejak di bangku kuliah, kami berharap dan mengharapkan sekali dari kehadiran perusahaan bisa diterima oleh

masyarakat dan dapat eksis serta mampu bersaing dengan perusahaan lain.”²¹

Pertimbangan pemilihan informan

Informan dalam penelitian ini terdiri dari pimpinan dan karyawan senior (kabag) PT. KAWAN JELAJAH DUNIA. Informan tersebut dipilih dengan pertimbangan :

- 1) Pimpinan dengan pertimbangan bahwa pimpinan sebagai sentral kegiatan. Dimana pimpinan yang mengorganisir anggota-anggotanya melalui komunikasi baik komunikasi menggunakan media ataupun secara langsung.
- 2) Kepala bagian (kabag) dengan pertimbangan bahwa mereka adalah peserta komunikasi yang mempunyai tujuan yang sama untuk mewujudkan tujuan dari organisasi dengan berbagai latar belakang yang berbeda dan pemikiran yang berbeda.

Kriteria Informan

Informan yang dipilih memiliki beberapa kriteria, tidak semua karyawan PT. KAWAN JELAJAH DUNIA yang dijadikan informan. Dalam penelitian ini individu yang dijadikan informan yaitu yang telah bergabung dengan perusahaan dan minimal masa kerja 1 tahun, jika kurang dari itu dikhawatirkan kurang mengetahui manajemen komunikasi yang digunakan oleh perusahaan dalam penyelesaian konflik.

²¹ Hasil wawancara dengan Mr.Tirta (Direktur PT. KAWAN JELAJAH DUNIA), Senin, 13 Mei 2013.

Hal tersebut dilakukan untuk mendapatkan data yang benar-benar valid tentang bagaimana manajemen komunikasi yang dilakukan pihak PT. KAWAN JELAJAH DUNIA. Informan yang telah diwawancara adalah sebagai berikut :

Daftar nama-nama informan
Tabel 1.3

No.	Nama	Jabatan	Masa Kerja
1.	Tirta Darma	Direktur 1	5 tahun
2.	Budi Mulyo Halim	Direktur 2	5 tahun
3.	Simon Rendy Irawan	Kabag tiket domestik	3 tahun
4.	Yunita Mayasari	Kabag tiket internasional	2 tahun
5.	Vinda Afriatin	Kabag voucher hotel	5 tahun
6	Windiningrum	Kasir	1 tahun
7	Mira widiawati	Akuntan	1 tahun
8	Devina	Kabag tour	2 tahun
9	Slamet Riyadi	Kabag distribusi	5 tahun
10	Billy	Kabag dokumen	1 tahun

Peneliti memilih pimpinan dan para kabag dari PT. KAWAN JELAJAH DUNIA sebagai subyek utama dalam penelitian ini karena mereka adalah orang yang sentral dan banyak terlibat dalam setiap kegiatan di perusahaan .

2. Deskripsi Obyek

a. Sejarah Berdirinya PT. KAWAN JELAJAH DUNIA

Kawan Jelajah Dunia berdiri pada bulan Mei 2008 dan berkedudukan di kota Surabaya. Perusahaan ini berupa PT (Perseroan Terbatas), dengan landasan hukum :

1. Akta Notaris Hendrati P, S.H No.2, tgl 23 Mei 2008
2. SIUP No. 517/011/11.01/PM/I/2009
3. Tanda Daftar Perusahaan (TDP) No. 11.01.3.87.1200
4. Perusahaan Kena Pajak No. PEM- 01089/WPJ.10/KP.1503/2009
5. Izin Dinas Pariwisata Jawa Timur No. 556.3/005/2009
6. Anggota Tetap ASITA No. KEP.SERT.3857/III/DPP/2009

Kawan Jelajah Dunia merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam pelayanan jasa di bidang biro perjalanan wisata. Melayani berbagai paket wisata, kunjungan, rintisan kerjasama, KKL, anjongsana, dan lain sebagainya.

Kawan jelajah Dunia adalah merupakan anak perusahaan dari perusahaan induk PT. GARUDA INDONESIA. Perusahaan ini berdiri sebagai respon PT. GARUDA INDONESIA mengenai permintaan biro perjalanan yang menawarkan berbagai paket wisata yang ditawarkan PT. GARUDA INDONESIA, sekaligus untuk memperluas bidang usaha / bisnis PT. GARUDA INDONESIA itu sendiri.

Pemilihan Surabaya menjadi kota pertama berdirinya perusahaan ini juga melalui berbagai pertimbangan, diantaranya :

- Surabaya dianggap sebagai kota yang sangat dinamis dalam perputaran ekonomi.
- Surabaya menjadi salah satu pusat perekonomian di Indonesia bagian timur, karena letaknya cukup strategis.

b. Tujuan Organisasi / Perusahaan

Sebagai anak perusahaan PT. GARUDA INDONESIA berdirinya PT. KAWAN JELAJAH DUNIA mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Sebagai salah satu media informasi kepada pelanggan PT. GARUDA INDONESIA tentang produk / pelayanan yang ditawarkan perusahaan.
2. Sebagai salah satu media pemasaran kepada masyarakat dan pelanggan tentang produk / pelayanan perusahaan.
3. Sebagai media penghubung antara pelanggan dan perusahaan induk.

c. Visi dan Misi Perusahaan

Visi :

- Menjadi perusahaan jasa terpercaya dan berkomitmen yang memberikan manfaat untuk orang banyak.

Misi :

- Memberikan pelayanan terbaik
- Memudahkan masyarakat untuk memiliki bisnis biro perjalanan
- Menggunakan tenaga kerja yang professional di bidangnya
- Berkomitmen pada standart kerja yang tinggi
- Membina komunikasi yang baik kepada semua pelanggan

d. Struktur Organisasi / Perusahaan

**Struktur perusahaan PT. KAWAN JELAJAH DUNIA
Tabel 1.4**

Name Of Company	PT. KAWAN JELAJAH DUNIA
Address	Kompleks RMI F 5 Jln. Ngagel Jaya Selatan, Surabaya
Phone Number	(62-31) 5036949
Facsimile Number	(62-31) 5036945
E-mail Address	tour@kawantour.com
Key Person	Mr. Tirta Darma – Direktur Mr. Budi Mulyo Halim – Direktur
Document Department	Mr. Billy – leader
Ticketing Department	Ms. Vinda (leader- hotel voucher)

	Ms. Yunita Mayasari (leader- international ticketing) Mr. Simon (leader- Domestic ticketing) Ms.Devina (leader- tour packaging)
Sales & Marketing Department	Kawan Tour Department
Accounting Department	Mrs. Mira
Casier	Ms. Windiningrum
Distribution (field) Department	Mr. Slamet Riyadi – leader Mr. Angga Mr. Winata Ms. Ayu & friends.

e. Jenis Pelayanan Perusahaan

1. Tiket domestik dan internasional

Menyediakan tiket pesawat baik untuk perseorangan, kelompok, ataupun perusahaan. Tiket pesawat tidak terbatas pada pesawat Garuda Airlines saja, tetapi untuk semua maskapai penerbangan.

2. Reservasi hotel

Menyediakan semua reservasi hotel baik domestic dan internasional, tersedia penawaran dengan tarif khusus di jaringan hotel di seluruh dunia dalam berbagai kelas dan kategori.

3. Dokumen perjalanan
 - Pengurusan paspor
 - Pengurusan ijin tinggal (bagi WNA)
 - Pengurusan visa
 - Program tour domestik dan internasional (individu, pasangan, group)

B. Deskripsi Data Penelitian

1. Faktor Penyebab Konflik Antar Karyawan

Sejumlah faktor berbeda dapat menimbulkan konflik dalam perusahaan. Beberapa faktor – seperti kepribadian yang tidak cocok – bersifat psikologis. Artinya, konflik tersebut berkaitan dengan karakteristik perseorangan para karyawan. Hal inilah yang menjelaskan bahwa ada orang yang mempunyai kesulitan untuk bekerja sama dengan orang lain dan kesulitan tersebut tidak ada kaitannya dengan kemampuan kerja atau interaksinya yang formal.

Peneliti telah menemukan beberapa faktor penyebab konflik antar karyawan yang terjadi di PT. KAWAN JELAJAH DUNIA, diantaranya :

1. faktor teknis

a. terbatasnya sarana dan prasarana yang diperlukan.

PT. KAWAN JELAJAH DUNIA masih terbatas dalam menyediakan line telepon disetiap ruangan untuk memudahkan komunikasi antar karyawan, sehingga para karyawan terkadang keluar ruangan hanya untuk menanyakan informasi kepada para karyawan lainnya. Untuk melakukan panggilan keluar juga terkadang harus gentian dengan karyawan yang lain. Padahal telepon itu merupakan hal yang penting untuk agar komunikasi berjalan dengan cepat, mudah dan efektif.

Selain line telephone, ketersediaan printer juga masih terbatas. Di KAWAN JELAJAH DUNIA hanya terdapat dua printer yang dipakai oleh semua devisi, sedangkan idealnya printer harus ada di masing-masing devisi. Hal ini juga yang dikeluhkan oleh Mr. Simon,

“di sini itu hanya ada tiga line telephone jadi sing arep nelpon keluar yo kudu gentian, sampean isok bayangno kan seumpama ada sing urgent terus line telephone on line kabeh, wah yo ruwet toh. Durung maneh masalah printer, sing ngeprint itu yo kudu gentian mas, soale cuma ada dua printer. Lah kadang sing kayak gitu itu yang buat emosi mas dan ujung-ujunge ya kadang tukaran gara-gara rebutan telephone dan printer tadi.”²²

²²Simon, Kabag tiket domestik, Wawancara April 2013.

- b. Penguasaan teknik dan metode berkomunikasi yang tidak memadai.

Beberapa karyawan PT. KAWAN JELAJAH DUNIA ada yang belum memahami dan menguasai teknologi untuk kemudahan berkomunikasi, seperti penggunaan internet dan fax, hanya beberapa pegawai saja yang bisa menggunakannya, hal ini juga disebabkan tidak ada keinginan untuk belajar dari para pegawainya.

Hal ini biasanya terjadi pada karyawan baru (magang/pembantu), karena perusahaan memakai program yang khusus untuk aplikasi tiket, hotel, dan tour, karyawan magang atau karyawan pembantu sering kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Mereka yang seharusnya membantu terkadang malah membuat pekerjaan tidak selesai sesuai deadline dikarenakan kesalahan yang mereka lakukan seperti menghilangkan rekapan tiket atau salah menyusun penawaran tour.

2. Faktor Perilaku

- a. Suasana otoriter

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap komunikasi antar karyawan. Jika pemimpin tersebut otoriter maka suasana di kantor dalam berkomunikasi menjadi kaku. Hal ini juga yang terkadang berlangsung di PT. KAWAN

JELAJAH DUNIA, terutama di tingkatan unit/devisi. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Mr. Winata

“konflik disini paling sering karena adanya model pimpinan yang otoriter, kan karyawan tidak suka ditekan berlebihan. Kadang ketua unit atau pimpinan sekalipun tidak bisa mengerti keadane karyawan, mas. Mereka kan pengenya, apa yang disuruh harus dilaksanakan segera tanpa syarat, jadi kita-kita yang jadi bawahan jadi males mas karna ditekan kaya gitu, kan kita bukan robot.”²³

b. Sifat yang egosentris.

Beberapa karyawan PT. KAWAN JELAJAH DUNIA yang bersifat egosentris sering menghambat komunikasi, sehingga komunikasi tidak efektif.

Karyawan KAWAN JELAJAH DUNIA terlihat bekerja sendiri-sendiri (tidak bekerja secara tim). Hal ini terlihat dengan jelas di keseharian. Sebagai contoh devisi tiket dengan devisi tour, secara sistematis kerja devisi tour bekerja melalui hasil rekapan devisi tiket, akan tetapi devisi tiket sering tidak menghiraukan hal tersebut dan menyelesaikan rekapan seenaknya bahkan terkadang tidak tepat waktu, hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan kabag tour

“mas gini loh ya, kan devisi tour ini kerjanya butuh rekapan harga tiket buat nyusun penawaran tour, lah tapi arek tiket itu kerjanya senaknya sendiri. Kalau kita nggak minta ya nggak bakalan dikasih. Nah, kalau udah

²³ WinATA, Karyawan unit Distribusi, Wawancara April 2013.

kayak gitu arek-arek tour iku yo ngamuk-ngamuk, terus geheran (kalau sudah begitu teman-teman devisi tour ya marah, terus bertengkar.”²⁴

3. Faktor Bahasa

Bahasa yang dipergunakan akan menunjukkan tingkat intelektualitas seseorang, sehingga orang cenderung mempergunakan bahasa yang tinggi (misalnya dengan mempergunakan bahasa/istilah asing), tanpa menghiraukan kemampuan orang yang diajak berbicara, sehingga menimbulkan salah pengertian (*miscommunication*).

Selain itu, hambatan bahasa yang sering terjadi di PT. KAWAN JELAJAH DUNIA yaitu hambatan bahasa daerah. Karena tidak semua karyawan PT. KAWAN JELAJAH DUNIA berasal dari daerah setempat (Surabaya / Jawa Timur), sehingga tidak semua karyawan bisa berbahasa daerah (Jawa) sedangkan kesehariannya kebanyakan karyawan menggunakan bahasa Jawa.

4. Faktor Struktur

Yaitu hambatan yang disebabkan oleh adanya perbedaan tingkat (jabatan) dan perbedaan job dalam struktur perusahaan PT. KAWAN JELAJAH DUNIA. Hal ini terlihat jelas ketika ada karyawan baru yang masih ada hubungan dengan pimpinan, baik hubungan pertemanan atau keluarga. Biasanya karyawan yang seperti ini mendapat perlakuan istimewa daripada yang lain. Hal ini yang

²⁴ Devina, Kabag unit tour, Wawancara April 2013.

memicu kecemburuan antar karyawan dan mengakibatkan suasana kerja tidak nyaman dan tidak produktif. Ini yang disampaikan oleh salah satu karyawan yang tidak mau disebutkan identitasnya,

“mas kadang itu ada anak baru yang diperlakukan spesial gitu karo bos, nggak dikasih tugas apa-apa tapi tetep di gaji, padahal sing lain mati-matian kerjoe. Kalau ada kayak gitu biasane arek-arek maleh males-malesan kerjoe soale iri karo anak tadi itu.”²⁵

Selain itu komunikasi dari bawah ke atas di PT. KAWAN JELAJAH DUNIA juga kurang berjalan efektif, dikarenakan beberapa alasan, diantaranya :

- a. Kecenderungan bagi karyawan untuk menyembunyikan pikiran mereka.
- b. Perasaan bahwa atasan mereka tidak tertarik kepada masalah yang dialami karyawan.
- c. Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan karyawan.
- d. Perasaan bahwa atasan tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan karyawan.

Hal ini sesuai dengan pernyataan karyawan dari unit distribusi,

“owalah mas, gawe wong-wong kaya aku iki wes gak usah lah meluh-meluh nyumbang usulan, paling-paling yo gak di anggep karo pimpinan (buat orang kaya saya tidak perlu ikut-ikutan ngasih ide/usulan, paling juga tidak dianggap sama pimpinan)”

²⁵NN, Karyawan PT. KAWAN JELAJAH DUNIA, Wawancara April 2013.

“gawe aku lan konco-konco mas, pokok kerjo sing bener iku wes cukup, sing dikongkon nyumbang usulan kayae durung nyampek uteke (buat saya dan teman-teman, yang penting kerja dengan benar itu sudah cukup, kalau disuruh ngasih ide kayanya belum mampu)”²⁶

5. Faktor Latar Belakang

Setiap orang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda. Perbedaan latar belakang akan menimbulkan suatu *gap* atau hambatan dalam proses komunikasi. Misalnya latar belakang sosial dan pendidikan.

Selain itu juga salah satu faktor latar belakang adalah karena *field of experience* atau bidang pengalaman setiap karyawan berbeda. Biasanya karyawan yang lebih berpengalaman (senior) tidak mau dilangkahi atau tidak mau didahului oleh karyawan baru (junior). Karena mereka merasa lebih berpengalaman. Halm ini sesuai perkatan karyawan bagian keuangan,

“itu mas, sing aku ngerti iku konflik antar karyawana di sini itu gara-gara masalah pengalaman atau lamanya masa kerja. Sing karyawan sudah lama biasane luwih ngepinter, padahal yo durung mesti bener. Pokok ra gelem didisiki karyawan sing anyar. (konflik disebabkan karena pengalan atau lamanya masa kerja. Karyawan lama tidak mau didahului karyawan baru).”²⁷

²⁶ Ayu dan Angga, Wawancara April 2013.

²⁷ Windinigrum, Karyawan unit keuangan, Wawancara April 2013.

2. Manajemen Proses Komunikasi Dalam Penyelesaian Konflik Antar Karyawan

Proses komunikasi antar karyawan (karyawan dengan karyawan) di PT. KAWAN JELAJAH DUNIA berlangsung secara horizontal, yaitu komunikasi yang berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Di PT. KAWAN JELAJAH DUNIA komunikasi antar karyawan sudah berlangsung cukup baik. Namun adanya tuntutan persaingan di dalam dunia bisnis khususnya di bidang yang sama yakni pelayanan jasa tour dan travel. Hal ini membuat para karyawan berada di bawah tekanan untuk bekerja lebih baik, kreatif dan inovatif. Dengan adanya hal ini, para karyawan cenderung bekerja berkelompok sesuai pembagian tugas dan devisa masing-masing, dan pada akhirnya hal ini bisa berakibat pada komunikasi yang tidak efektif dikarenakan perbedaan persepsi dan motivasi.

Komunikasi secara horizontal ini lebih mudah dilakukan oleh para karyawan PT. KAWAN JELAJAH DUNIA dibandingkan dengan komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*). Komunikasi horizontal lebih sering dilakukan oleh para karyawan karena komunikasi ini tidak harus dilakukan secara formal, jadi lebih memudahkan para karyawan dalam berkomunikasi dan berkoordinasi menyelesaikan pekerjaannya.

Selain komunikasi yang berlangsung secara horizontal, komunikasi antar karyawan yang berlangsung di PT. KAWAN JELAJAH DUNIA juga berlangsung komunikasi silang (*interline communication*), yaitu komunikasi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain. Komunikasi ini merupakan komunikasi yang memotong jalur vertikal dan horizontal. Sebagai contoh, anggota staf junior dapat langsung pergi ke atasannya dan bisa melalui telepon, email atau mengunjungi teknikal senior di area lain untuk mendapatkan informasi. Komunikasi diagonal digunakan karyawan PT. KAWAN JELAJAH DUNIA untuk menyelesaikan masalah kerja yang sulit dan kompleks.

Selain komunikasi antar karyawan, di PT. KAWAN JELAJAH DUNIA juga berlangsung Proses komunikasi antara karyawan dengan manajemen. Komunikasi ini berlangsung secara ke bawah dan ke atas (*downward dan upward*).

1. Downward communication

Yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Biasanya pimpinan manajemen atau pimpinan divisi / unit PT. KAWAN JELAJAH DUNIA memberikan instruksi kerja, pemberian informasi, atau memberikan motivasi kerja kepada para karyawan pada saat rapat kerja atau evaluasi mingguan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan menjaga komunikasi para karyawan agar tetap berjalan dengan baik.

Ada 4 metode dalam penyampaian informasi kepada para karyawan yang digunakan oleh PT. KAWAN JELAJAH DUNIA, yaitu :

a) Metode tulisan

Penyampaian komunikasi dari atasan kepada para karyawan PT. KAWAN JELAJAH DUNIA menggunakan metode tulisan yaitu biasanya dalam bentuk memo atau surat tugas.

b) Metode lisan

Penyampaian komunikasi menggunakan metode lisan ini adalah dengan memberikan amanat atau perintah pada saat rapat atau *meeting*, juga teguran atau instruksi secara langsung kepada para karyawan.

c) Metode tulisan diikuti lisan

Biasanya metode komunikasi ini digunakan untuk hal-hal penting. Contohnya ketika para karyawan PT. KAWAN JELAJAH DUNIA memberikan laporan kerja kepada atasannya, itu bukan hanya laporan secara tertulis tetapi juga diikuti oleh laporan secara lisan.

d) Metode lisan diikuti tulisan

Pada PT. KAWAN JELAJAH DUNIA penyampaian komunikasi menggunakan metode ini biasanya digunakan untuk hal-hal tertentu, seperti pemberitahuan kerusakan alat atau fasilitas secara lisan kemudian diikuti oleh laporan secara tertulis.

2. Upward communication

Yaitu komunikasi yang terjadi ketika bawahan (subordinate) mengirim pesan kepada atasannya. Komunikasi dari bawah ke atas ini dilakukan oleh para karyawan PT. KAWAN JELAJAH DUNIA dengan cara memberikan laporan hasil kerja kepada atasannya, seperti memberikan laporan tiap bulan pada saat rapat. Ada juga yang berkomunikasi langsung secara lisan kepada atasannya. Bukan hanya laporan pekerjaan yang disampaikan kepada atasan, tetapi juga berupa keluhan atau ada persoalan pekerjaan yang harus diselesaikan.

Komunikasi ke atas menjadi terlalu rumit dan menyita waktu dan mungkin hanya segelintir kecil manajer organisasi/perusahaan yang mengetahui bagaimana cara memperoleh informasi dari bawah.

Masyarakat dan konflik merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dan bersifat alamiah. Menurut Alo Liliweri, bahwa konflik itu normal dan tidak dapat dielakkan sepanjang ada interaksi dan kerjasama antar manusia.²⁸ Konflik mempunyai berbagai bentuk misalnya konflik antar pribadi, antar kelompok, konflik antar organisasi dan lain sebagainya. Konflik pada dasarnya memiliki beberapa unsur yaitu ada dua pihak yang terlibat, ada tujuan yang dijadikan sasaran, ada tindakan dan ada situasi yang melahirkan sebuah pertentangan.

²⁸ Alo Liliweri, Prasangka dan Konflik, Komunikasi Lintas Budaya Masyarakat Multikultur. LKIS. Yogyakarta:2009 Hal. 246.

Konflik sering dianggap sebagai sesuatu yang negatif, merugikan dan mengganggu kestabilan. Tetapi pada dasarnya konflik mempunyai sisi lain yang berdaya positif yaitu sebagai sebuah proses menuju perubahan. Sehingga konflik harus diakui keberadaannya, diolah, dimanajemen, dan diubah menjadi kekuatan untuk menuju perubahan yang baik.

Berikut adalah metode penyelesaian konflik antar karyawan yang dilakukan pihak manajemen PT. KAWAN JELAJAH DUNIA, yaitu :

1. Duduk bersama / dialog / musyawarah

Langkah pertama yang dilakukan oleh pihak manajemen PT. KAWAN JELAJAH DUNIA dalam menyelesaikan konflik antar karyawan adalah memanggil karyawan yang sedang berkonflik untuk berdialog secara langsung. Sesuai dengan pernyataan ketua unit ticketing internasional,

“konflik antar karyawan ya tiap hari pasti ada mas, kadang gara-gara hal sepele saja bisa jadi panjang. Kalau ada konflik, biasanya kita langsung dipanggil sama atasan, ya buat musyawarah gitu deh mas”²⁹

Pihak-pihak yang berkonflik diminta untuk mengutarakan permasalahan atau alasan masing-masing dengan tujuan mendapat suatu kesepakatan penyelesaian permasalahan bersama. Metode ini biasanya dipakai pihak manajemen jika

²⁹ Yunita, Ketua Unit Ticketing Internasional, Wawancara April 2013.

konflik yang terjadi masih dalam level rendah (masih bisa di musyawarahkan).

2. Penugasan secara bersama

Setelah mengadakan dialog langsung dengan mempertemukan pihak-pihak yang berkonflik, langkah pihak manajemen selanjutnya adalah pemberi tugas tambahan kepada pihak-pihak yang berkonflik tersebut. Biasanya tugas yang diberikan adalah tugas gabungan, artinya tugas tersebut bisa diselesaikan hanya dengan melibatkan pihak-pihak yang berkonflik. Hal ini menuntut pihak-pihak yang berkonflik untuk saling bekerja sama.

Hal ini sama dengan apa yang disampaikan oleh Mr. Yadi,

“ kalau ada konflik, manajemen tidak misah yang konflik-konflik itu mas. Pihak manajemen itu seringnya malah ngumpulin yang konflik-konflik itu, terus di kasih tugas lembur, dan iku harus dikerjakan bareng. Jadi, mau tidak mau ya yang konflik-konflik itu harus kerja sama kalau gak mau kena SP (Surat Peringatan) dari pimpinan.”³⁰

3. Punishment / hukuman / sanksi

Apabila konflik antar karyawan yang terjadi sudah cukup serius tanpa adanya itikad baik dari pihak-pihak yang berkonflik untuk menyelesaikannya, hal ini bisa mengganggu suasana lingkungan kerja di perusahaan. Langkah pihak manajemen PT. KAWAN

³⁰ Slamet Riyadi, Ketua Unit Distribusi, Wawancara Mei 2013.

JELAJAH DUNIA adalah pemberian hukuman/sanksi kepada kedua belah pihak yang berkonflik. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Mr. Tirta,

“konflik sih pasti ada, tapi kami sih usahakan untuk menyelesaikan konflik itu secepatnya. Soalnya kalau dibiarkan berlama-lama, konflik itu bisa mengganggu karyawan yang lain karena suasana kerja jadi kurang nyaman. Pertama sih kami mengadakan dialog dengan pihak-pihak yang konflik, kemudian kita cari solusinya bersama. Kalau tetep tidak bisa menyelesaikan konflik, ya cara paling ampuh dan terakhir yaitu penjatuhan hukuman. Biasanya sih kaya pengurangan bonus atau apa gitu. Yang penting konflik bisa segera diselesaikan agar suasana kerja di kantor tetep kondusif gitu.”³¹

Sanksi tersebut biasanya berwujud sanksi administrative, seperti peniadaan insentif / bonus bagi pihak-pihak yang berkonflik tersebut.

³¹ Tirta Darma, Direktur 1, Wawancara Mei 2013.