BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam penelitian yang berjudul "Pengaruh Pengelolaan Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Sarana Jatim Ventura Surabaya", peneliti telah melakukan pengamatan secara langsung selama menjalani magang di PT. Sarana Jatim Ventura Surabaya yang menemukan adanya konflik yang terjadi antar karyawan. Salah satunya karena terdapat perbedaan pendapat dan kesalahpahaman dalam berkomunikasi sehingga menimbulkan konflik antar individu yang mengakibatkan pada penurunan produktivitas kerja karyawan. Selain kesalahpahaman dalam berkomunikasi, peneliti juga mengamati secara langsung ada beberapa karyawan PT. Sarana Jatim Ventura saling berkompromi dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan perusahaan. Sehingga konflik yang terjadi dapat dikelola dengan baik maka produktivitas kerja karyawan PT. Sarana Jatim Ventura Surabaya mengalami peningkatan.[1]

Dalam hal ini, apabila karyawan PT. Sarana Jatim Ventura tersebut dapat mengelola konflik dengan baik maka karyawan tersebut dapat menciptakan inovasi dan kreatifitas dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini tentunya akan mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja

[1] Wawancara di PT. Sarana Jatim Ventura Surabaya pada tanggal 31 Juni-28 Juli 2014.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan PT. Sarana Jatim Ventura Surabaya. Apabila konflik ini dibiarkan tanpa adanya solusi atau penyelesaian maka akan berdampak pada menurunnya produktivitas kerja karyawan PT. Sarana Jatim Ventura Surabaya.

Dalam organisasi sering terjadi adanya konflik karena terdapat perbedaan pandangan, pemikiran dan tujuan baik secara pribadi atau masalah-masalah organisasi. Konflik timbul dalam organisasi sebagai hasil dari masalah komunikasi, hubungan pribadi atau struktur organisasi. Oleh karena itu, diperlukan manajemen konflik dalam organisasi. Manajemen konflik merupakan cara yang dilakukan oleh pimpinan dalam mengelola konflik. Mengurangi dan menyelesaikan konflik bertujuan untuk meningkatkan hasil kerja individu dan produktivitas organisasi.[2]

Dalam berorganisasi tentunya memiliki tujuan utama yaitu tercapainya produktivitas kerja karyawan yang dapat menghasilkan hasil kerja sesuai dengan target yang telah ditentukan. Produktivitas akan tercapai apabila terdapat kerjasama antar pimpinan dan karyawan dan mempunyai visi yang sama dalam membangun tujuan yang sama. Jika terdapat perbedaan dalam membangun tujuan berorganisasi, akan mempengaruhi dalam peningkatan atau penurunan produktivitas kerja karyawawan. Jika produktivitas kerja meningkat, maka konflik yang dihadapi dapat dikelola dengan baik dan mendapatkan solusinya.

[2] Ismail Nawawi, *Perilaku Organisasi Teori, Transformasi Aplikasi Pada Organisasi Bisnis, Politik dan Sosial* (Jakarta: Dwiputra Pustaka Jaya 2010), 307.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan jika produktivitas menurun, maka didalam organisasi terdapat konflik yang sangat merugikan dan tidak dapat diatasi.

Konflik dapat juga dikatakan sebagai adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi. Pada umumnya setiap orang beranggapan bahwa konflik itu selalu menimbulkan dampak negatif. Padahal, dalam kondisi tertentu konflik sangat diperlukan untuk kepentingan perubahan dan pengembangan organisasi. Mengingat adanya berbagai macam perkembangan dan perubahan dalam bidang manajemen, maka rasional untuk menduga akan timbulnya perbedaan-perbedaan pendapat, keyakinan-keyakinan serta ide-ide.[3]

Dari berbagai jenis faktor produksi, tenaga kerja merupakan faktor produksi yang memegang peranan utama. Dari berbagai permasalahan tenaga kerja, rendahnya produktivitas kerja merupakan salah satu masalah yang cukup pelik. Tinggi rendahnya produktivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, mulai dari sikap, disiplin karyawan sampai dengan manajemen dan teknologinya. Oleh karena itu, produktivitas perlu ditingkatkan melalui pengelolaan yang baik dengan pembentukaan sikap mental, perbaikan sistem, pendidikan dan latihan, serta peningkatan gizi atau nutrisi.[4]

---

[3] Winardi, *Manajemen Konflik Konflik Perubahan dan Pengembangan* (Bandung: Mandar Maju 2007), 1.
[4] Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi* (Jakarta: PT. Grasindo 2006), 244.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setiap organisasi tentunya dikelola dan diisi oleh manusia. Tanpa manusia, perusahaan itu tidak ada. Tantangan, peluang dan juga frustasi dalam menciptakan dan mengelola perusahaan seringkali bersumber dari masalah-masalah yang ada kaitannya dengan manusia. Masalah-masalah tersebut, berawal dari anggapan yang salah, bahwa manusia itu pada umumnya sama, sehingga mereka dapat diperlakukan secara identik. Jauh dari kebenaran, tidak ada manusia yang sama persis dan setiap orang berbeda baik secara fisik maupun psikologis.[5]

Karyawan sebagai makhluk sosial memiliki sifat keinginan, kepribadian, minat serta tujuan yang berbeda-beda. Kondisi seperti inilah yang selalu terjadi dalam kehidupan berorganisasi. Pimpinan dan karyawan merupakan media untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi, walaupun terdapat perbedaan ide-ide dalam masing-masing individu. Perbedaan inilah yang menimbulkan ketidakcocokan antara dua atau lebih karyawan karena masing-masing karyawan memiliki pola pikir yang berbeda- beda dalam menjalankan tugasnya.

Apabila terjadi konflik di dalam organisasi akan menimbulkan dua akibat, yaitu konflik yang menguntungkan dan konflik yang merugikan. Konflik yang menguntungkan jika dengan adanya konflik dapat menggerakan segenap faktor-faktor produksi dalam organisasi, hal ini berdampak pada etos kerja karyawan terhadap peningkatan produktivitas

[5] Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kerja. Sedangkan dampak negatif dari konflik adalah banyak tenaga yang dicurahkan untuk hal-hal yang tidak sesuai dengan rencana kerja, seperti kerja asal-asalan, meningkatnya rasa individualitas, dalam kelompok meningkatkan rasa kebencian terhadap kelompok lain. Jika dapat mengelola konflik dengan baik, maka akan menimbulkan inovasi dan kreatifitas karyawan sehingga meningkatkan produktivitas kerja karyawan tersebut.[6]

Berkenaan dengan pemikiran konflik terdapat tiga pandangan yang berbeda satu dengan yang lainnya. Dimana dari ketiga pandangan tersebut memiliki argumen dan dasar yang kuat. Adapun ketiga pandangan tersebut yaitu :[7]

1. Pandangan tradisional

   Menyatakan bahwa semua konflik itu buruk. Konflik dilihat sebagai sesuatu yang negatif, merugikan dan harus dihindari. Konflik disinomkan dengan istilah kekerasan (*violence*), destruksi (*destruction*) dan ketidakrasionalan (*irrationality*). Konflik juga dilihat sebagai suatu hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurangnya kepercayaan dan keterbukaan di antara orang-orang dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.

[6] Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta : Salemba Humanika, 2010), 110.
[7] Sentot Imam Wahjono, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu 2010), 161-163.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Pandangan hubungan manusia

   Menyatakan bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam semua kelompok dan organisasi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, karena itu keberadaan konflik harus diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi.

3. Pandangan interaksionis

   Konflik tidak hanya merupakan suatu kekuatan positif dalam suatu kelompok melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja efektif. Pandangan ini menganggap perlu mendorong pemimpin kelompok untuk mempertahankan suatu tingkat minimum keberlanjutan dari konflik, cukup untuk membuat kelompok tersebut bertahan hidup. Pandangan interaksionis menjelaskan bahwa untuk menyatakan konflik itu seluruhnya baik atau buruk tidaklah tepat dan naif.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Perbedaan ketiga pandangan tersebut secara ringkas terdapat dalam tabel 1.1.

Tabel 1.1

Rangkuman Perbedaan Ketiga Pandangan Konflik

Pandangan Tradisional	Pandangan Hubungan Manusia	Pandangan Interaksionis
1. Terjadinya konflik harus dihindarkan. 2. Konflik terjadi karena kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan. 3. Konflik itu mengganggu optimalisasi. 4. Manajemen harus menghilangkan konflik	1. Konflik merupakan peristiwa yang wajar dalam semua kelompok dan organisasi. 2. Konflik tidak akan terelakan. 3. Konflik tidak dapat dihindari. 4. Ada kalanya konflik dapat bermanfaat pada kinerja kelompok.	1. Organisasi atau kelompok yang bebas dari konflik akan bersifat; statis, apatis, tidak tanggap perubahan. 2. Konflik mutlak diperlukan agar dapat berkinerja efektif. 3. Dampak konflik dapat fungsional dan disfungsional 4. Konflik diperlukan sebagai stimulus.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan beberapa masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah pengelolaan konflik berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Sarana Jatim Ventura Surabaya?
2. Seberapa besar pengaruh pengelolaan konflik terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Sarana Jatim Ventura Surabaya?

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan atas masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh pengelolaan konflik terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Sarana Jatim Ventura Surabaya
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengelolaan konflik terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Sarana Jatim Ventura Surabaya

D. Kegunaan Hasil Penelitian

1. Manfaat teoritis

   Menambah pengalaman dan pengetahuan bagi peneliti serta memperkaya khasanah ilmu pengetahuan khususnya dalam produktivitas yang juga dapat bermanfaat bagi generasi yang akan datang.

2. Manfaat praktis

   Sebagai bahan masukan dalam suatu organisasi pada umumnya dan PT. Sarana Jatim Ventura pada khususnya untuk meningkatkan kualitas produktivitasnya dengan mengelola konflik dengan baik, demi mencapai tujuan perusahaan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id