

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Lingkungan organisasi penuh dengan problematika termasuk didalamnya adalah masalah “konflik”, baik yang diakibatkan dari dalam maupun dari luar organisasi. Problematika konflik ini menuntut manajer memperhatikannya, selanjutnya mengelolanya sehingga pada akhirnya perubahan tersebut membawa kemanfaatan terhadap organisasi.

Konflik didalam kehidupan manusia termasuk organisasi seringkali terjadi dan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan. Sejarah umat manusia nampak diwarnai berbagai macam konflik, baik antar individu, kelompok maupun individu didalam kelompok. Seringnya di dalam suasana konflik tidak ada penanganan atau pengelolaan sehingga yang terjadi konfli

k biasanya tidak selesai-selesai atau selesaipun masih terdapat konflik semu yang sewaktu-waktu dapat muncul kembali.

Beberapa penelitian telah menguji pengaruh konflik menghasilkan temuan yang berbeda-beda. Penelitian tersebut diantaranya ada yang menemukan pengaruh negatif konflik tetapi juga ada yang menemukan pengaruh atau akibat konflik. Hasil penelitian Amason (1996) ; Friedmann (1998) dan Dreu & Vianen (2001) menyatakan bahwa konflik lebih khususnya *relationship conflict* mempunyai hubungan negative dengan fungsi dan keefektivan tim disebuah organisasi. Demikian juga hasil penelitian Holahan dan Mooney (2003) serta Jehn, Chadwick dan Thatcher (2000) menyatakan bahwa konflik kerja mempunyai hubungan negative dengan efektivitas kerja karyawan.

Berbeda dengan temuan penelitian Wibisono (2005) menunjukkan bahwa konflik berpengaruh justru secara positif terhadap kreativitas dan kepuasan bawahan. Terjadinya kreativitas karena akibat konflik cenderung menghasilkan ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja. Kondisi ketidaknyamanan dalam bekerja seringkali justru memberikan

dorongan bagi karyawan untuk menemukan cara dan metode baru yang lebih baik untuk menyelesaikan pekerjaan. Demikian juga hasil penelitian Carnavale & Probst (1998) ; Van Dyne & Savedra (1996) menunjukkan bahwa terjadinya konflik seringkali justru meningkatkan kreativitas anggota tim kerja, karena munculnya kemauan mereka untuk saling menyatukan pemikiran.

Hasil temuan penelitian Zhou & George (2001) menunjukkan bahwa adanya bantuan dan support rekan kerja akibat konflik maka dapat membantu memberikan ide dan pertimbangan bagi anggota tim untuk menyelesaikan permasalahan tugasnya ataupun perselisihan yang mereka hadapi. Penelitian penyebab konflik juga telah dilaksanakan. Ada beberapa sebab yang sering menyebabkan terjadinya konflik menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1995), antara lain : 1) saling ketergantungan kerja, 2) saling ketergantungan yang dikelompokkan, 3) saling ketergantungan yang berurutan, dan 4) saling ketergantungan timbal balik.

Saling ketergantungan kerja terjadi bila dua atau lebih kelompok organisasi tergantung satu dengan lainnya untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Potensi konflik pada keadaan ini sangat tinggi. Saling ketergantungan yang dikelompokkan, dimana tidak memerlukan adanya interaksi di antara kelompok, sebab setiap kelompok bertindak seara terpisah. Bagaimanapun, kinerja yang dihimpun dari semua kelompok menunjukkan seberapa berhasil organisasi itu. Sebagai contoh, staf sebuah kantor penjualan di suatu daerah bisa saja tidak berhubungan dengan rekan sekerja dari daerah lain; hal yang hampir sama, dua cabang bank mungkin sedikit berhubungan atau tidak sama sekali. Pada kedua kasus tadi, bagaimanapun, kelompok-kelompok saling tergantung sebab kinerja masing-masing harus memadai jika keseluruhan organisasi berkembang pesat. Potensi konflik pada bentuk saling ketergantungan yang dikelompokkan relatif rendah, dan manajemen dapat mengandalkan pada peraturan dan prosedur standar yang dikembangkan di kantor pusat untuk koordinasi.

Saling ketergantungan yang berurutan memerlukan satu kelompok untuk menyelesaikan tugasnya sebelum kelompok lainnya dapat menyelesaikan tugasnya.

Tugas-tugas ditampilkan dalam bentuk yang berurutan. Pada sebuah pabrik, misalnya, produk harus dirakit lebih dahulu sebelum di cat. Lalu, departemen perakitan harus menyelesaikan tugasnya sebelum bagian pengecatan dapat mulai mengecat. Saling ketergantungan timbal balik memerlukan hasil dari tiap kelompok untuk dijadikan masukan bagi kelompok lain dalam organisasi. Sebagai contoh saling ketergantungan diantara kelompok yang terlibat organisasi dalam organisasi penerbangan yaitu terdapat saling ketergantungan diantara manara pengawas bandara, awak pesawat, operasi darat, dan petugas pemeliharaan. Secara jelas, potensi terjadinya konflik besar dalam situasi semacam ini. Koordinasi efektif yang melibatkan keahlian manajemen digunakan dalam proses komunikasi organisasi dan pengambilan keputusan.

Timbulnya konflik di industri kerajinan berbasis ekspor bermula dari pengaruh imbasnya krisis ekonomi global dimana krisis tersebut menyebabkan merosotnya pertumbuhan ekonomi nasional. Pertumbuhan ekspor nasional tahun 2009 diperkirakan minus lima persen sehingga perlu dicari terobosan baru ditengah dampak krisis global yang makin teras (Kompas, Maret 2009). Menghadapi dampak krisis ekonomi global, pengusaha kerajinan berbasis ekspor di Kabupaten Sukoharjo melakukan efisiensi diberbagai bidang, termasuk disektor tenaga kerja. Efisiensi dilakukan menyusul menurunnya produksi karena berhentinya pesanan dari pembeli di Amerika Serikat. Industri kerajinan berbasis ekspor khususnya industri rotan melakukan efisiensi dalam penggunaan listrik, air, telekomunikasi dan transportasi dan juga tenaga kerja (Kompas, 21 Oktober 2008).

Pengurangan tenaga kerja sebagai akibat terkena dampak imbas menurunnya volume ekspor nasional menimbulkan konflik ketenagakerjaan. Timbulnya konflik disebabkan industri kerajinan rotan tersebut mengalami penanganan dilematis yaitu apakah akan menghentikan sebagian tenaga kerjanya atau menurunkan volume produksinya supaya atau kontinuitas perusahaan terjaga. Dari keberadaan konflik semacam ini peneliti akan coba menganalisisnya secara deskriptif kualitatif dan juga mengembangkannya dalam model penyelesaian konflik tersebut.

## **B. PERMASALAHAN**

Permasalahan dalam penelitian ini adalah :

- a. Bagaimanakah karakteristik, penyebab dan pengaruh konflik ditinjau dari aspek hubungan kerja yang terjadi di industri kerajinan rotan berbasis ekspor pasca krisis ekonomi global di Kabupaten Sukoharjo?
- b. Bagaimanakah model penyelesaian konflik ketenagakerjaan yang dapat menyelesaikan kedua belah pihak yang berkonflik dan dapat meningkatkan motivasi kerja di industri berbasis ekspor di Kabupaten Sukoharjo?