

KARAKTERISTIK KONFLIK KETENAGAKERJAAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA INDUSTRI ROTAN DESA TRANGSAN GATAK SUKOHARJO

Lukman Hakim, Sujadi dan Siti Fatimah Nurhayati
Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta
E-mail : lukman_hakim@ums.ac.id

Abstract

The objective of research was to identified cause of reationship conflict, characteristic of conflict and impact of reationship conflict toward industrial performance. The research also itended to developt model of management conflict as effort increase industrial performance. The technique of collecting data is done by indeept interview, observation and documentation. The data validity will be analysis with triangulasi methods. Management theorists have developed and suggested a range of options for handling organizational conflict. The various components of the Conflict Resolution Grid, which is the result of widely accepted research presented by Thomas and Kilmann (1976). Thomas and Kilmann identified a conflict-handling on five models: 1) Avoiding Conflict Resolution Style. 2) Competing Conflict Resolution Style. 3) Accommodating Conflict Resolution Style. 4) Compromising Conflict Resolution Style. 5) Collaborating Conflict Resolution Style. The cause of conflict in the industrial rattan are the owner of industry are not interesting objective together. There are communication distortion and unknowledge of management in eksportir. The characteristic of conflict consisting of miscommunication, naive realisme, intervence, faulty attribution, and negative emotion. The model of management reationship conflict in the industrial rattan handycraft is a Compromistic model.

Keyword: *Relationship conflict, miscommunication, naive realisme, intervence, negative emotion and compromistic models*

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi penyebab konflik ketenagakerjaan, karakteristik konflik dan dampak konflik hubungan kerja terhadap kinerja industri. Penelitian ini juga mengembangkan model penanganan konflik sebagai upaya meningkatkan kinerja di industry rotan Desa Trangsan Gatak Sukoharjo. Tehnik untuk mengumpulkan data adalah dengan wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Validitas data di analisis dengan metode triangulasi. Dalam penelitian ini penanganan konflik menggunakan model Thomas dan Kilmann (1976). Thomas dan Kilmann (1976) mengidentifikasi penanganan konflik kedalam lima model antara lain: 1) Avoiding Conflict Resolution Style. 2) Competing Conflict Resolution Style. 3) Accommodating Conflict Resolution Style. 4) Compromising Conflict Resolution Style. 5) Collaborating Conflict Resolution Style. Penyebab konflik ketenagakerjan adalah para pengusaha mementingkan tujuan individu. Terjadi kesalahan komunikasi dan ketidaktahuan sistem eksportir diantara pengrajin. Sedangkan karakteristik konflik antara lain kesalahan komunikasi, perbedaan harapan-kenyataan, campur tangan, kegagalan atribusi dan emosi negatif. Model manajemen reationship conflict pada industri kerajinan rotan adalah model kompromistik.

Kata kunci: *Konflik hubungan kerja, kesalahan komunikasi, kesalahan realisme, campur tangan, emosi negativ dan model kompromistik*

PENDAHULUAN

Konflik didalam organisasi seringkali terjadi dan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan. Sejarah umat manusia nampak diwarnai berbagai macam konflik, baik antar individu, kelompok maupun individu di dalam kelompok. Seringnya dia dalam suasana konflik tidak ada penanganan atau pengelolaan sehingga yang terjadi konflik biasanya tidak selesai-selesai atau selesaipun masih terdapat konflik semu yang sewaktu-waktu dapat muncul kembali.

Pada hakekatnya konflik merupakan suatu pertentangan kepentingan atau perbedaan pandangan mengenai sesuatu hal antara kelompok dan antar perorangan dalam suatu organisasi. Atau dengan perkataan lain merupakan suatu pertentangan menang-balik antarkelompok atau perorangan yang berbeda kepentingannya satu sama lain dalam organisasi. Sedangkan berkaitan dengan perubahan, konflik merupakan rentetan atau dampaknya, namun terkadang konflik juga yang menyebabkan perubahan.

Beberapa penelitian telah meneliti tentang konflik. Ada yang meneliti secara kualitatif dengan mencoba mengeksplorasi karakteristik hingga dampak konflik. Demikian juga ada beberapa peneliti menguji karakteristik konflik dan pengaruhnya terhadap variabel-variabel tertentu. Dari pengujian pengaruh konflik menghasilkan temuan yang berbeda-beda. Penelitian tersebut diantaranya ada yang menemukan pengaruh negatif konflik tetapi juga ada yang menemukan pengaruh positif 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 Lukman Hakim, dkk (2008) yang 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.

Edgar H.Schein (dalam Robbins, 2007) berdasarkan penelitiannya melaporkan bahwa muncul sejumlah masalah-masalah yang saling menarik didalam masing-masing kelompok yang bersaing. Sewaktu persaingan berlangsung, masing-masing kelompok menjadi semakin kohesif, perbedan-perbedaan yang muncul sementara waktu dilupakan dan loyalitas yang semakin tinggi meningkat. Suasana yang demikian menjadikan kelompok yang lain sebagai musuh dan terjadi distrosirealitas dimana masing-masing kelompok hanya melihat kekuatan mereka sendiri dan melihat kelemahan kelompok lain. Keadaan tersebut memudahkan munculnya perasaan-perasaan negatif dan semakin sulit memperbaiki persepsi yang keliru. Schein mengatakan, bahwa adapun persaingan dampak yang ditimbulkan bermanfaat bagi kelompok untuk menjadikannya lebih efektif dan prestasi menjadi dirangsang. Apabila dampak negatif melebihi dari pada positifnya maka para manajemen berusaha mencari cara untuk mengurangi dampak tersebut, dengan mencari tujuan-tujuan yang telah disepakati oleh kelompok-kelompok yang ada dan mengembalikan komunikasi antar kelompok. Setiap kelompok paling tidak mempunyai sedikit konflik dengan kelompok lain yang berhubungan.

Hasil penelitian Greenberg dan Baron (2000) yang melihat dampak positif konflik yaitu membantu penyelesaian permasalahan masa lalu, memotivasi karyawan untuk mengerti posisi mereka dalam perusahaan, memberikan ide dan inovasi baru, serta memuka perubahan organisasional. Selain itu konflik akan memberikan keputusan yang lebih baik, dan menambah komitmen organisasi. Penelitian Hartati (2005) menghasilkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel pendidikan, kompensasi, promosi, dan konflik dalam organisasi terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di Kabupaten Karanganyar, baik secara individual maupun bersama-sama.

Karatepe (2006) dalam studinya yang mengembangkan dan menguji sebuah model yang menginvestigasi pengaruh dari konflik kerja keluarga, kelelahan secara emosional, motivasi intrinsik dalam mempengaruhi hasil kerja dengan menggunakan data dari garis depan pekerja di *hotel Northern Cyprus*. Hasil menunjukkan bahwa konflik kerja keluarga secara positif berhubungan dengan kelelahan emosional. Konflik keluarga ditemukan tidak mempengaruhi kepuasan kerja. Susanto dan Wahyuddin (2007) yang meneliti pengaruh stres, konflik dan hukuman disiplin terhadap produktivitas kerja pegawai di kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A3 Samarinda Kalimantan Timur, hasilnya menunjukkan bahwa konflik kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja.

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 di sektor 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, teleko-

munikasi 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.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini didesain dengan model pendekatan kualitatif yang bertujuan : *pertama* mengidentifikasi karakteristik, penyebab dan pengaruh konflik dalam pekerjaan yang terjadi di industri kerajinan berbasis ekspor pasca krisis ekonomi global di sentra industri rotan Trangsan Gatak Kabupaten Sukoharjo. *Kedua* membuat pilihan model penyelesaian konflik ketenagakerjaan yang bermanfaat ganda yaitu menyelesaikan kedua belah pihak yang berkonflik juga meningkatkan kinerja karyawan di sentra industri rotan Trangsan Gatak Kabupaten Sukoharjo.

Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian di sentra industri kerajinan rotan Desa Trangsan Kecamatan Gatak Kabupaten Sukoharjo. Alasan lokasi tersebut karena di sentra industri tersebut adalah industri berbasis ekspor yang mengalami konflik ketenagakerjaan akibat dampak krisis ekonomi global. Jenis penelitian ini menggunakan dua metode dan dua tahap. Tahap pertama menggunakan metode deskriptif kualitatif. Deskriptif kualitatif yaitu berupaya menggali data seteliti mungkin melalui observasi-eksploratif dan juga wawancara secara mendalam. Sedangkan tahapan penelitian, antara lain pertama berusaha mengetahui potensi, karakteristik serta konsekuensi konflik ketenagakerjaan di industri kerajinan berbasis ekspor Desa Trangsan Kabupaten Sukoharjo. Tahapan kedua adalah membuat pilihan model penyelesaian

konflik sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Data dan Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer, Data Primer yang diperlukan dalam penelitian ini didapatkan melalui observasi, wawancara mendalam (*dept interview*), serta diskusi kelompok terarah (*Focused group discussion/FGD*). Observasi dilakukan dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian yaitu menghasilkan data kualitatif untuk menganalisis karakteristik konflik dan konsekuensi konflik ketenagakerjaan. Wawancara, wawancara dilakukan secara mendalam pada tujuh orang informan kunci dalam rangka mengungkap fenomena konflik baik dari pengrajin dan pengusaha induk di sentra industri kerajinan berbasis ekspor Desa Trangsan Gatak Sukoharjo.

Untuk mendapatkan data yang benar-benar valid, maka pemeriksaan keabsahan data menggunakan tehnik triangulasi yaitu pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Menurut Patton dalam H.B. Sutopo (2002) terdapat empat macam tehnik triangulasi, yaitu triangulasi data, triangulasi metode, triangulasi peneliti dan triangulasi metode. Dalam penelitian ini, triangulasi yang dipakai adalah *triangulasi metode*. Dengan alasan dalam triangulasi metode lebih ditekankan pada penggunaan metode pengumpulan data yang berbeda seperti observasi dan wawancara mendalam dan bahkan lebih jelas untuk diusahakan mengarah pada sumber data yang sama untuk menguji kemantapan informasinya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Potret Lokasi Penelitian

Kabupaten Sukoharjo mempunyai luas 444.666 km² berada 7° 32'17" – 7° 49'32" Lintang selatan dan 110° 42'06,79" – 110° 57'33,7" Bujur Timur. Ketinggian rata-rata 80 m hingga 125 m di bawah permukaan laut. Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Sukoharjo sebesar 4,17% dengan laju inflasi 0,89%. Produk domestik regional bruto atas dasar harga berlaku mengalami peningkatan sebesar 12,35 % sedangkan atas dasar konstan mengalami peningkatan

3,58% .Untuk tahun 2005 Investasi di kabupaten Sukoharjo mencapai 1,62 trilyun meningkat periode sama tahun 2004 sebesar 1,58 trilyun. Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Sukoharjo mengalami peningkatan untuk tahun 2003 :19,929 milyar ,tahun 2004 :21,701 milyar, tahun 2005 :30,384 milyar. Dengan penduduk lebih dari 815 ribu jiwa merupakan potensi pasar yang besar dimana pengeluaran rata-rata masyarakat mencapai Rp 607 ribu.

Salah satu sentra kerajinan rotan dan meubel di Kabupaten Sukoharjo adalah di Desa Trangsan. Desa Trangsan memiliki penduduk yang bekerja sebagai pengusaha meubel sekitar 70%. Walaupun usaha kerajinan di desa ini sudah berjalan lama dan perhatian dan bantuan pemerintah juga cukup banyak tetapi perkembangan usaha kerajinan ini belum mampu secara signifikan dapat meningkat. Salah satu kelemahan dari usaha pengembangan industri kecil di suatu sentra, disebabkan kesalahan dalam memahami pola hubungan antar pengusaha dan hubungan dengan lingkungan usahanya.

Desa Trangsan, Kecamatan Gatak, Kabupaten Sukoharjo terletak kurang lebih 20 km kearah barat laut dari Kota Kabupaten Sukoharjo, luas daerahnya adalah 2.482,56 Ha. Sedangkan jumlah penduduknya pada tahun 2005 sebanyak 5.933 orang. Desa Trangsan merupakan desa sentra industri kecil mebel rotan yang sangat menonjol di Kabupaten Sukoharjo. Dilihat dari sejarahnya mebel rotan di Desa Trangsan pada awalnya merupakan usaha anyaman bambu yang kurang maju perkembangannya, dan akhirnya oleh Dinas Perindustrian diarahkan untuk usaha anyaman rotan. Hingga saat ini produksinya sudah dapat diekspor dan merupakan produk andalan Propinsi Jawa Tengah (Disperindag Sukoharjo, 2011).

Dengan melihat prospek pemasarannya yang sangat baik, maka telah banyak dilakukan pembinaan terhadap sentra industri kecil mebel kayu tersebut oleh berbagai Instansi (Pemkab Sukoharjo, DEPPERINDAG (Dirjen Argo dan Hasil Hutan), Dinas Perindag dan Pelayanan Koperasi Provinsi Jawa Tengah, BPEN, dan GTZ). Pembinaan yang diberikan antara lain dibidang Manajemen Usaha (Pengenalan Sistem Manajemen Mutu /ISO 9000), Ketrampilan Produksi (Desain, Finishing dan Quality Control dengan GKM),

Perkuatan Modal Kerja, Teknologi (Bantuan Peralatan Produksi) dan di tingkat Nasional maupun Internasional yang ada di Dalam Negeri maupun Luar Negeri (Disperindag Sukoharjo, 2011).

Karakteristik konflik

Konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

Pada dasarnya konflik yang terjadi dapat dikategorikan dalam dua bentuk yaitu konflik antar individu (*interpersonal conflict*) dan konflik antar kelompok (*intergroup conflict*). Diantara kedua bentuk ini, konflik antar individu merupakan permasalahan yang cukup serius karena keadaan ini dapat mempengaruhi emosi individu secara mendalam dan bila keadaan ini tidak dikendalikan secara tepat maka cepat atau lambat dapat merusak iklim kerja baik dalam kelompok maupun organisasi.

Konflik yang terjadi di sentra industri kerajinan rotan Trangsan dilihat dari jenisnya termasuk jenis *konflik antarkelompok*, yaitu kelompok pengusaha induk (eksportir) dengan pengusaha pengikut (subkontrak). Konflik dapat terjadi bila perhatian utama anggota kelompok diarahkan pada diri sendiri. Dalam hal ini perspektif mereka menjadi sempit dan orientasi mereka hanya pada jangka waktu pendek saja. Konflik yang terjadi industri rotan Trangsan, dimana kelompok pengusaha induk lebih berorientasi jangka pendek memperhatikan kepentingan perusahaannya daripada kepentingan bersama para pengusaha rotan. Oleh Sherif dan

sherif (1993) dikatakan bahwa konflik semacam ini dapat diatasi bila anggota kelompok mati memperluas persepsi mereka agar lebih diarahkan pada apa yang disebutnya sebagai "tujuan super ordinat". Tujuan super ordinat adalah tujuan yang sangat penting bagi semua orang dalam kelompok, tetapi tidak dapat dicapai hanya dengan bekerja sendiri. Dengan perkataan lain, kebutuhan kelompok akan terpenuhi selama semua orang yang terlibat dalam kelompok tersebut ikut bekerja.

Penyebab Konflik Ketenagakerjaan

Dari hasil temuan di industri kerajinan rotan Trangsan, ada dua penyebab adanya konflik antara pengusaha induk dengan pengusaha pengikut/ bebas, yaitu penyebab *eksternal* (dari luar industri kerajinan rotan) dan sebab *internal* (dalam industri kerajinan rotan). Penyebab *eksternal* utamanya adalah terjadi penurunan penjualan akibat pembatalan sejumlah pesanan akibat dampak krisis ekonomi global di AS. 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 juga tenaga kerja (Kompas, 21 Oktober 2008). Bahkan dibeberapa perusahaan pengrajin induk menerapkan selektif ketat terhadap pasokan produk dari perusahaan sub kontrak dalam proses produksi. Sebagaimana dikemukakan oleh pengrajin rotan di Jamur Trangsan bahwa semenjak terjadi krisis ekonomi global dimana banyak buyers menghentikan pesannya, maka beberapa pengusaha induk mulai menseleksi sangat ketat produk-produk pasokan dari pengusaha pengikut, bahkan ada beberapa pengusaha induk menghentikan pesanan secara sepihak pada pengrajin atau pengusaha bebas.

Penghentian pesanan dari pengusaha induk dilakukan secara sepihak terhadap pengusaha pengikut atau pengusaha bebas. Hal inilah yang menjadikan pemicu konflik antar kelompok usaha tersebut. Ditambah beberapa masalah akibat pembatalan secara sepihak oleh pengusaha induk

(eksportir) yaitu pengusaha pengikut dan pengusaha bebas mengalami kesulitan distribusi produknya, padahal beberapa produk sudah siap dipasarkan. Tidak hanya problem distribusi produk yang mengganggu tetapi juga berdampak pada menurunnya daya jual produk tersebut. Akibatnya para pengrajin pengikut dan pengusaha bebas mengalami kesulitan keuangan dan beberapa pengrajin menghentikan proses produksinya, bahkan di beberapa pengrajin pengikut kecil menutup usahanya. Sebagaimana dikemukakan oleh beberapa pengusaha rotan dan olahan pengikut di Jamur Trangsan bahwa mereka sangat kesulitan akibat penghentian produk kami secara sepihak oleh pengusaha besar/induk. Kesulitannya antara lain banyak produk yang mengganggu digudang, biaya pemeliharaannya juga mahal, para tukang juga ikut mengganggu karena tidak ada pesanan. Kalau ada pesanan atau penerimaan produk itupun dengan harga jual yang rendah karena tekanan dari eksportir.

Konflik dengan jenis antarkelompok yang ditemui di industri kerajinan berbasis ekspor memiliki penyebab *internal*, antara lain : *pertama* adanya atau timbulnya *rasa kecurigaan* antar pihak yang berkonflik baik pengusaha induk (eksportir) maupun pengusaha pengikut. Di lapangan terbukti terjadi kecurigaan terhadap sesama pengusaha. Pengusaha induk menilai pengusaha pengikut kurang taat dalam mematuhi arahan proses produksi yang berkualitas supaya diterima pasar luar negeri. Sedangkan pengusaha pengikut menilai terhadap pengusaha induk terlalu banyak memberi aturan dan syarat proses produksi dan cenderung menekan harga. Demikian juga terjadi ketidakpercayaan terhadap sesama pengusaha dan mulai timbul perasaan pengusaha tidak menghargai rekan kerja.

Penyebab *kedua* yang ditemukan di lapangan terjadi *komunikasi dan interaksi yang kurang* antar pengusaha rotan tersebut. Kondisi di industri tersebut mereka berhubungan sekedar ketika ada order dari luar negeri yang sifatnya hubungan bisnis belaka. Kurang adanya hubungan kekeluargaan di antara mereka. Hal ini sebagaimana temuan di lapangan yang menjelaskan tidak berjalannya Asosiasi/Koperasi Pengusaha di sektor ini. Padahal pada sat-saat awal forum kerjasama antara pengusaha dapat berjalan. Akibat dari hal itu hubungan antar pengusaha

menjadi renggang dan cenderung terjadi iklim usaha yang tidak sehat. Akibat dari kurang komunikasi dan interaksi maka terjadi ketidakseimbangan posisi tawar menawar.

Kelemahan posisi tawar menawar para pengusaha/pengusaha antara lain disebabkan oleh tidak dapat berjalannya forum kerjasama antara pengusaha. Sebenarnya fasilitas untuk hal ini sudah ada yaitu dulunya berupa asosiasi yang kemudian oleh pemerintah dijadikan koperasi. Namun pada saat ini kerja koperasi tidak optimal bahkan dapat dikatakan macet. Akibat dari hal itu hubungan antar pengusaha menjadi renggang dan cenderung terjadi iklim persaingan usaha yang tidak sehat. Sebagaimana penelitiannya Edgar H.Schein (dalam Kinicky, 2001) yang melaporkan bahwa muncul konflik berasal dari sejumlah masalah-masalah yang saling menarik di dalam masing-masing kelompok yang bersaing. Sewaktu persaingan berlangsung, masing-masing kelompok menjadi semakin agresif dalam bersaing untuk menunjukkan keberadaannya.

Dalam konflik yang terjadi di industri rotan Trangsan, pihak yang berkonflik tidak bisa menghindari karena masing-masing pihak yang berkonflik. Seringnya pengusaha induk tidak bisa berkompromi dengan pengusaha pengikut dalam beberapa persetujuan. Konflik bisa terjadi atau tidak bisa dihindari karena pihak yang terlibat konflik tidak tercapai persetujuan, sebagaimana hasil penelitian Blake, Shepard dan Mouton (1996) terdapat tiga macam kelompok *atitudinal*, atau asumsi-asumsi dasar yang digunakan orang terhadap konflik antar kelompok, yakni: (1) konflik tidak dapat dihindari, persetujuan tidak mungkin tercapai, (2) konflik bukannya tidak dapat dihindari, tapi persetujuan tidak dapat tercapai dan (3) walaupun terdapat konflik, persetujuan dapat dimungkinkan.

Penyebab *ketiga* adalah adanya ketidakadilan dalam pembagian order dari luar negeri, atau istilah lain *kecenderungan terhadap salah satu pihak yang seringkali lain dengan kenyataan yang terjadi*, contohnya pengusaha induk yang semula banyak berhubungan atas dasar profesional maka kenyataannya akhirnya bergeser lebih banyak kerjasama atas dasar hubungan keluarga. Terdapat beberapa pengusaha yang mempunyai pola, dalam memberikan kelebihan order lebih mengutamakan ke keluarga terdekatnya.

Penyebab *keempat* yang ditemukan di industri rotan adalah sering timbulnya sikap campur tangan (*intervence*) para pengusaha induk terhadap proses produksi di pengrajin, bahkan banyak menuntut tentang proses produksi. Terkadang pengusaha induk suka berkomentar negatif, mengkritik tetapi tidak memberi jalan keluar dalam proses produksi. Demikian juga pengusaha induk kerap kali tidak memberi bantuan (ide atau aktivitas) untuk menyelesaikan masalah dan tidak memberi *support/* dorongan ketika terjadi masalah. Sebagaimana hasil wawancara salah seorang pengrajin rotan bahwa mereka sangat keberatan dengan sikap pengusaha induk yang terkadang suka berkomentar negatif, meremehkan produk *finishing* mereka yang kurang spesifikasinya. Mereka mengkritik tetapi tidak memberi jalan keluar dalam proses produksi.

Penyebab *kelima* yang ditemukan dalam konflik di industri kerajinan rotan berbasis ekspor ini adalah terjadinya *sikap emosi negatif* di beberapa pengusaha induk dan pengrajin. Gejala sikap ini terbukti di lapangan dari hasil observasi beberapa pengrajin mempunyai sikap sinis terhadap sesama pengrajin rotan. Hal ini terjadi ketika ada order dari *buyers* luar negeri, maka tidak semua pengrajin mendapat bagian dalam order tersebut, sehingga diantara mereka sering mempunyai sikap tidak kompromi terhadap sesama pengrajin. Bahkan diantara pengrajin mempunyai sikap tidak suka terhadap rekan pengrajin yang berhasil dalam artinya banyak orderan.

Penyebab *keenam* yaitu para pengusaha mementingkan tujuan-tujuan individual (*egoisme*). Para pengusaha rotan baik pengusaha induk (eksportir) maupun pengusaha pengikut lebih mementingkan tujuan-tujuan individual (*subkelompok*). Pengusaha induk mementingkan bagaimana bisa menghindari kerugian dengan cara menekan harga pasokan dan memutuskan secara sepihak kontrak perjanjian pasokan produk mentah atau setengah jadi dari pengusaha pengikut. Sedangkan pengusaha pengikut cenderung berproduksi tidak melihat kondisi pasar atau konsumen. Pada aspek pembatalan secara sepihak inilah yang memicu konflik lebih menajam di kedua kelompok usaha.

Penyebab *ketujuh* : kurangnya pemahaman arti pentingnya sistem manajemen usaha rotan.

Kurangnya pemahaman pengusaha rotan baik pengusaha induk (eksportir) maupun pengusaha pengikut tentang arti dan makna sistem manajemen usaha rotan berbasis ekspor. Dalam sistem manajemen usaha rotan berbasis ekspor perlu dipahami oleh mereka saling bergantung satu sama lain. Artinya pengusaha induk sangat bergantung pada pengusaha pengikut dan sebaliknya. Mereka berkait saling membutuhkan dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Penyebab *kedelapan* yaitu hubungan pengusaha induk dengan pengusaha pengikut yang tidak seimbang. Dari observasi di lapangan, pengusaha di Trangsan terlihat bahwa terdapat masalah hubungan antara pengusaha induk (eksportir) dengan pengusaha pengikut dalam hal penentuan harga, pengusaha pengikut berada pada posisi tawar yang lemah. Pengusaha induk bisa menekan pengusaha pengikut melalui manipulasi harga, kualitas, pengiriman, dan juga pelayanan.

Pada harga untuk industri produk jadi rotan domestik. Harga rotan mentah yang diekspor sekitar US\$ 0,68 per kg (sekitar Rp 6.400,-), sedangkan harga rotan mentah di pasar domestik sekitar Rp 8.000 per kg. Perbedaan harga ini terjadi karena pembeli asing membeli langsung ke petani rotan dalam jumlah yang besar sedangkan industri produk jadi rotan dalam negeri membeli rotan dari pedagang rotan mentah dalam jumlah yang lebih kecil. Selain itu, rantai pasok rotan dari petani ke industri produk jadi rotan domestik melalui beberapa tingkat yang mengakibatkan harga menjadi lebih tinggi.

Kondisi di lapangan diketahui posisi tawar pengusaha Trangsan yang lemah di hadapan pembeli. Kekuatan tawar pembeli merupakan faktor pengaruh yang dapat menurunkan daya saing usaha kecil, dimana pembayarannya kadang kala bisa diundur sampai berbulan-bulan. Bagi produk yang diekspor, seperti umumnya pada sentra kerajinan seperti Bali, Jepara dan Cirebon, posisi ekportir sangat kuat (Saefudin, 1999). Umumnya segala resiko ditanggung oleh pengusaha pengikut, sementara para eksportir tidak menanggung resiko apa-apa. Di samping menentukan harga, penetapan kualitas memenuhi standart atau tidak (yang mempengaruhi harga) juga dilakukan sepihak oleh para eksportir.

Sedangkan pembeli asing yang langsung datang ke sentra umumnya mereka datang ke

pengusaha induk (eksportir). Karena hanya pengusaha induk yang dapat berkomunikasi dan bertransaksi. Bertransaksi langsung dengan pembeli asing terdapat resiko dan harus ada modal yang cukup. Karena selain minta disediakan produknya terlebih dahulu seringkali pembayarannya mundur dari ketentuan kontrak. Bahkan kadang seringkali produk yang telah dibuat ditolak oleh pembeli, karena dianggap tidak sesuai permintaan. Sehingga pengusaha kecil harus menanggung resiko yang besar.

Dampak konflik ketenagakerjaan terhadap kinerja industri

Sepanjang individu berinteraksi dengan individu lain, konflik tidak mungkin terhindarkan. Konflik dapat terjadi dalam menentukan suatu tujuan atau dalam menentukan metode yang akan diambil untuk mencapai tujuan. Konflik dapat terjadi bila perhatian utama anggota kelompok diarahkan pada diri sendiri. Dalam hal ini perspektif mereka menjadi sempit dan orientasi mereka hanya pada jangka waktu pendek saja. Oleh Sherif dan Sherif (1953) dikatakan bahwa konflik ini dapat diatasi bila anggota kelompok mati memperluas persepsi mereka agar lebih diarahkan pada apa yang disebutnya sebagai "tujuan super ordinat". Tujuan super ordinat adalah tujuan yang sangat penting bagisemua orang dalam kelompok, tetapi tidak dapat dicapai hanya dengan bekerja sendiri. Dengan perkataan lain, kebutuhan kelompok akan terpenuhi selama semua orang yang terlibat dalam kelompok tersebut ikut bekerja.

Konflik tidak selamanya memberikan dampak yang jelek pada kelompok ataupun organisasi. Di dalam organisasi yang sehat justru konflik dianjurkan, hal ini sering dikenal dengan istilah kontroversi. Berbagai studi dalam bidang ilmu perilaku organisasi yang menunjukkan bahwa adu argumentasi, ketidaksetujuan, debat, ide-ide atau informasi yang bermacam-macam ternyata sangat penting dalam meningkatkan kreatifitas dan kualitas kelompok. Sebagaimana penelitian Wahyudin (2009) di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A3 Samarinda, Kalimantan Timur, dimana pimpinan dapat menciptakan konflik fungsional, karena dengan adanya konflik fungsional ini akan meningkatkan kreativitas pegawai dan meningkatkan kemauan karyawan untuk bekerja lebih baik.

Keuntungan yang diperoleh dengan adanya konflik antara lain adalah anggota kelompok akan lebih terstimulasi atau terangsang untuk berpikir atau berbuat sehingga mengakibatkan kelompok menjadi lebih dinamis dan berkembang karena setiap orang mempunyai kesempatan untuk menuangkan ide-ide atau buah pikirannya secara lebih terbuka. Namun, untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam artian produktif konstruktif, konflik harus dikendalikan secara positif. Kerugian yang ditimbulkan oleh konflik biasanya disebabkan karena konflik tersebut biarkan berjalan dalam waktu yang lama dan berkepanjangan atau dibiarkan menjadi semakin meruncing tanpa ada penyelesaian. Tentu hal ini dapat merusak iklim kerja dan pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja kelompok.

Berdasarkan pengamatan dan hasil wawancara didapatkan pengaruh konflik ketenagakerjaan terhadap kinerja industri kerajinan berbasis ekspor dengan karakteristik konflik antar kelompok (*intergroup conflict*) antara lain :

Pertama: terjadinya gangguan persepsi selama konflik, persepsi dari setiap anggota kelompok menjadi terganggu. Para anggota kelompok mengembangkan pendapat yang lebih kuat akan pentingnya kesatuan mereka. Setiap kelompok melihat diri mereka sebagai paling baik dalam kinerja dan lebih penting untuk kelangsungan hidup organisasi dibanding kelompok lain. Dalam situasi konflik di industri ini, para pengrajin atau pengusaha kecil merasa diri mereka lebih penting buat konsumen atau importir daripada tenaga atau pengusaha induk, sementara pengusaha induk beranggapan bahwa diri mereka lebih penting dibandingkan pengrajin.

Kesimpulannya, dalam situasi konflik maka tidak ada satupun dari kelompok yang berkonflik ini yang lebih penting, tetapi konflik dapat menyebabkan anggota mereka mengembangkan persepsi yang salah akan realitas. Artinya perlu adanya prasangka baik terhadap pihak-pihak yang berkonflik dan harus bisa kooperatif.

Kedua: timbulnya prasangka yang negatif, sejalan dengan meningkatnya konflik dan persepsi menjadi lebih terganggu, semua stereotip yang negatif yang pernah ada menguat kembali. Ketika prasangka/stereotip yang negatif menjadi faktor dalam sebuah konflik, anggota setiap kelompok yang bertikai melihat perbedaan yang lebih

sedikit dalam unit mereka daripada yang benar-benar ada dan perbedaan yang lebih besar diantara kelompok dibanding yang benar-benar ada.

Ketiga: penurunan derajat komunikasi, komunikasi antar kelompok dalam konflik mulai menurun intensitasnya bahkan terputus dikalangan pengrajin dengan pengusaha induk. Ini bisa menjadi sangat tidak berguna, khususnya jika ada saling ketergantungan yang berurutan atau timbal balik. Proses pengambilan keputusan dapat terganggu dan pelanggaran atau pihak lain yang dilayani oleh organisasi dapat terpengaruh. Di industri kerajinan ini, dimana pasar atau pelanggan bahkan pasar dalam negeri banyak mengeluh bahkan beberapa konsumen luar negeri atau lewat importir mengembalikan produknya karena menurunnya mutu produk. Hal ini terjadi karena konflik diantara pengrajin dengan pengusaha induk berlangsung terus hingga hal ini menurunkan mutu produk. Sementara itu bukan hanya konsekuensi disfungsi dari konflik antar kelompok, hal yang paling umum, tetapi juga tercatat dengan baik literature penelitian (Edgar Schein, 1983). Akibat yang lain, seperti kekerasan dan agresi, tidak umum terjadi. Ketika konflik antar kelompok berlangsung, suatu bentuk campur tangan manajerial biasanya diperlukan.

Keempat : persaingan antarpengusaha induk dalam sentra industri. Walaupun antar pengusaha dalam sentra merasa tidak bersaing dengan pengusaha lainnya hal itu ditunjukkan dengan adanya berbagai kerjasama, dan kemampuan pengusaha yang menghasilkan kualitas yang berbeda, namun di sisi lain persaingan dalam harga tetap terjadi, yaitu ketika mereka melakukan tawar-menawar dengan pembeli. Salah satu yang jadi pertimbangan utama adalah untung sedikit tidak apa daripada pembeli lari ke pengusaha lainnya.

Suasana yang demikian menjadikan kelompok yang terlibat konflik seakan musuh dan terjadi distorsi realitas dimana masing-masing kelompok hanya melihat kekuatan mereka sendiri dan melihat kelemahan kelompok lain. Keadaan tersebut memudahkan munculnya perasaan-perasaan negatif dan semakin sulit memperbaiki persepsi yang keliru. Lebih lanjut Schein (dalam Kinicky, 2001) menjelaskan, bahwa adapun persaingan dampak yang ditimbulkan bermanfaat bagi kelompok untuk menjadikannya lebih efektif

dan prestasi menjadi dirangsang. Apabila dampak negatif melebihi dari pada positifnya maka para manajemen berusaha mencari cara untuk mengurangi dampak tersebut, dengan mencari tujuan-tujuan yang telah disepakati oleh kelompok-kelompok yang ada dan mengembalikan komunikasi antar kelompok.

Kelima : adanya konflik di industri kerajinan berbasis ekspor di Trangsan dapat mempengaruhi aktivitas atau perubahan kerja para pengrajin dan pengusaha induk juga karyawan. Perubahan-perubahan tersebut antara lain : 1) perubahan dalam kelompok, perubahan dalam kelompok ini menimbulkan dampak antara lain para pengrajin meningkat rasa kekompakan kelompok. Hal ini terjadi bahwa karena persaingan dan ancaman dari pengusaha induk mengakibatkan anggota kelompok pengrajin mengesampingkan perbedaan-perbedaan individu dan merapatkan barisan. Mereka membentuk koperasi sebagai wadah untuk berbagai fungsi disamping menguatkan aksesibilitas produksi. 2) perubahan antar kelompok, perubahan-perubahan ini dapat berupa distorsi persepsi yakni selama konflik, persepsi dari setiap anggota kelompok menjadi terganggu. Para anggota kelompok mengembangkan pendapat yang lebih kuat akan pentingnya kesatuan mereka. Setiap kelompok melihat diri mereka sebagai paling baik dalam kinerja dan lebih penting untuk kelangsungan hidup organisasi dibanding kelompok lain.

Konflik tidak selamanya memberikan dampak yang negatif pada kelompok industri kerajinan berbasis ekspor di kabupaten Sukoharjo. Di dalam industri kerajinan Ada beberapa hal yang dapat diambil nilai positif dari terjadinya konflik, antara lain beberapa perilaku organisasi antara lain adu argumentasi, ketidaksetujuan, debat, ide-ide atau informasi yang bermacam-macam ternyata sangat penting dalam meningkatkan kreatifitas dan kualitas kelompok di industri kerajinan tersebut. Keuntungan yang diperoleh dengan adanya konflik ini antara lain adalah anggota kelompok pengrajin menjadi lebih terstimulasi atau terangsang untuk berpikir atau berbuat sehingga mengakibatkan kelompok pengrajin menjadi lebih dinamis dan berkembang. Hal ini terjadi karena setiap pengrajin mempunyai kesempatan untuk menuangkan ide-ide atau buah pikirannya secara lebih kreatif dan terbuka.

Model penanganan konflik ketenagakerjaan

Konflik tidak selamanya memberikan dampak yang jelek pada kelompok ataupun organisasi. Di dalam organisasi yang sehat justru konflik dianjurkan, hal ini sering dikenal dengan istilah kontroversi. Berbagai studi dalam bidang ilmu perilaku organisasi yang menunjukkan bahwa adu argumentasi, ketidaksetujuan, debat, ide-ide atau informasi yang bermacam-macam ternyata sangat penting dalam meningkatkan kreatifitas dan kualitas kelompok. Keuntungan yang diperoleh dengan adanya konflik antara lain adalah anggota kelompok akan lebih terstimulasi atau terangsang untuk berpikir atau berbuat sehingga mengakibatkan kelompok menjadi lebih dinamis dan berkembang karena setiap orang mempunyai kesempatan untuk menuangkan ide-ide atau buah pikirannya secara lebih terbuka.

Berdasarkan analisis data kualitatif di industri rotan desa Trangsan, dengan menggunakan model K.W. Thomas (dalam Winardi, 2009) maka dapat dijelaskan sebagai berikut :



Gambar 2. Model Penanganan Konflik

Dari hasil analisis model tersebut ketika dikembangkan pada industri kerajinan berbasis ekspor Trangsan, maka dapat diterapkan dengan menggunakan metode *kompromistik* (posisi pada kuadran III). Alasan pada metode tersebut didasarkan atas analisis perbedaan antara keinginan seseorang untuk memuaskan kepentingan dirinya sendiri (derajat asertivitas) dengan keinginan untuk memuaskan kepentingan pihak lain (derajat kooperatif/kerjasama), sehingga timbul keinginan bekerjasama dengan pihak yang bertikai pada posisi *moderat* (menengah). Artinya

para pengusaha induk dan pengrajin sama-sama berusaha memuaskan keinginan bersama demi menjaga kebersamaan dalam usaha produksi dan pemasaran usaha ke luar negeri.

Di lapangan terbukti pihak yang berkonflik baik pengrajin maupun pengusaha induk bersedia untuk bekerjasama dengan pihak yang berkonflik, demikian juga para pengrajin dan pengusaha induk bersedia memuaskan kelompok lawan disamping memuaskan diri sendiri (kelompoknya). Demikian juga para pengusaha induk bersedia (mau memuaskan/kooperatif) kepada para pengrajin demi keuntungan bersama sementara mengenyampingkan dalam hal mengejar tujuan-tujuan pribadi (asertif) pada kelompoknya. Sementara itu di industri Trangsan para pengrajin juga bersedia mereduksi keinginan kelompoknya yaitu dengan menerima pengembalian produknya dan bersedia diperbaiki kualitasnya. Hal ini dilakukan demi kebersamaan untuk membangun kekuatan pasar. Sebagaimana hasil wawancara dengan pengrajin bahwa mereka bersedia bekerjasama lagi dengan pengusaha induk demi membangun kekuatan pasar sehingga mampu bersaing dipasar luar negeri, apalagi pasar luar negeri sudah berubah, katanya (pengusaha induk) ekspor nantinya diarahkan di negeri Eropa seperti Jerman, Belanda, Swiss, Spanyol dan Australia.

Ungkapan ini juga semakna dengan keinginan dari pengusaha induk untuk memuaskan kepentingan pihak lain dan kesediaannya bekerjasama lagi dengan harapan bisa membangun kekuatan pasar sehingga mampu bersaing di luar negeri. Selanjutnya pemilihan gaya "kompromistik" pada konflik jenis ini juga tepat, mengingat model/gaya ini mengandung hasrat untuk memaksimalkan hasil bersama dari kedua pihak yang berkonflik. Sebagaimana temuan Filley (dalam Winardi, 2009) yang telah mengidentifikasi ciri-ciri berikut seseorang atau lembaga yang memanfaatkan suatu gaya kolaboratif-kompromistik, antara lain: *pertama*: ia memandang konflik sebagai sesuatu hal yang wajar, yang dapat membantu dan bahkan menyebabkan timbulnya suatu pemecahan yang lebih kreatif apabila ia ditangani secara cepat. *Kedua*: ia memberikan kepercayaan kepada pihak lain dan ia mengakui adanya persoalan perasaan dalam hal mencapai keputusan-keputusan. *Ketiga*: ia beranggapan bahwa sikap dan posisi setiap

orang perlu diperhatikan dan ia menyadari bahwa apabila konflik diselesaikan hingga memuaskan semua pihak, maka komitmen terhadap pemecahan tersebut kiranya akan dibangkitkan. *Keempat* : ia beranggapan bahwa setiap orang memiliki peranan sama dalam hal memecahkan konflik yang dihadapi dan pandangan-pandangan serta pendapat-pendapat setiap pihak mempunyai bobot sama. *Kelima* : ia tidak mengorbankan seseorang demi kebaikan kelompok orang-orang yang menggunakan gaya kompromistik, cenderung dianggap sebagai individu-individu yang dinamik dan mereka dinilai positif oleh pihak lain.

Penanganan model “penghindaran” apabila diterapkan di industri ini tidak cocok mengingat perilaku pengrajin dan pengusaha induk bersifat asertif sementara model “penghindaran” konflik (*avoidance of conflict*) dapat diterapkan ketika kelompok yang berkonflik cenderung asertif hanya mau memuaskan keinginan individu dan tidak bersedia kerjasama. Pendekatan ini mencerminkan suatu keputusan untuk membiarkan konflik menyelesaikan persoalan yang ada” atau ia mungkin merefleksikan keengganan seseorang terhadap ketegangan dan frustrasi. Perilaku yang bersifat asertif dan tidak bekerjasama mencerminkan suatu pendekatan “menang-kalah” (*a win lose approach*) terhadap konflik. Orang-orang yang menggunakan gaya demikian berupaya mencapai tujuan-tujuan mereka sendiri tanpa menghiraukan kepentingan pihak lain. Model yang cocok dengan perilaku konflik semacam ini dapat diselesaikan dengan “model memaksakan”.

Demikian juga model *akomodatif* tidak cocok jika diterapkan dalam penyelesaian konflik di industri ini, sebab sebuah reaksi *akomodatif* merefleksikan sebuah orientasi kerjasama dan kurangnya sifat asertif terhadap hasil-hasil bagi kepentingan diri sendiri. Padahal kenyataannya dilapangan baik para pengrajin dan pengusaha induk masih mempunyai sifat asertif yang tinggi. Model “akomodasi” juga tidak tepat dari analisis model ini, karena dalam model ini keinginan pihak yang berkonflik untuk memuaskan pihak lain (asertivitas) rendah. Model ini dapat mewakili suatu tindakan altruistik, sebuah strategi guna merangsang adanya kerjasama pihak lain, atau suatu tindakan menyesuaikan diri dengan keinginan pihak lain.

Metode pemecahan masalah lain dalam menangani konflik adalah dengan metode “kolaboratif”. Dalam kasus konflik di Industri Rotan Trangsas, metode ini belum tepat diterapkan berdasarkan perbedaan antara keinginan seseorang untuk memuaskan kepentingan dirinya sendiri dan keinginan untuk memuaskan kepentingan pihak lain (derajat asertivitas) tidak seimbang. Artinya sebagian pihak menyadari sangat perlunya menyelesaikan konflik tetapi sebagian pihak sulit menurunkan derajat keindividuannya. Mereka tidak bisa bersepakat berkompromi untuk menyelesaikan konflik. Karena salah satu penyebab konflik yang mendasar di Industri Rotan Trangsas berdasarkan analisis di lapangan yaitu para pengusaha mementingkan tujuan-tujuan individual (sub-kelompok). Pengusaha induk mementingkan bagaimana bisa menghindari kerugian dengan cara menekan harga pasokan dan memutuskan secara sepihak kontrak perjanjian pasokan produk mentah atau setengah jadi dari pengusaha pengikut. Sedangkan pengusaha pengikut cenderung berproduksi tidak melihat kondisi pasar atau konsumen. Sehingga penyelesaian model kolaborasi sulit diwujudkan. Kelompok-kelompok yang berkonflik mengemukakan permasalahannya secara terbuka mengenai berbagai topik dan membahas semua informasi yang relevan sampai keputusan dicapai. Untuk konflik yang bermula dari kesalahpahaman atau rintangan bahasa, metode ini telah terbukti efektif. Untuk memecahkan masalah yang lebih kompleks misalnya, konflik dimana kelompok mempunyai sistem nilai yang berbeda, metode ini kurang berhasil.

DAFTAR PUSTAKA

- Ammasson AC, 1996, *Distinguishing The Effect of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making : Resolving a Paradox for Top Management Groups*, Academy of Management Journal, 33 : 123- 148
- Barki H. Hartwick J. 2003. *Rethinking Interpersonal Conflict*, Cabier du Gresi, 03-10
- Bass, B.M. 1985, *Leadership and performance beyond Expections*. NewYork : Free Press

- Behling, O & Mc Fillen, JM. 1996; *A Syncretical Model Of Charismatic / Transformational Leadership*. Group and Organizational management Studies
- Edelman, Robert J, 1999, *Interpersonal Conflict at Work*, Kanisius, Yogyakarta
- Gibson. L & Ivancevich JM, 2004, *Organizations*. Richard D. Irwin, Inc. terjemah PT. Binarupa aksara, Jakarta
- Greenberg J and Baron, 2000, *Behavior in Organizations*, Prentice Hall Inc, Seventh edition
- Hakim, Lukman, 2008, *Analisis Pengaruh Relation Conflict Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Universitas Muhammadiyah Surakarta*, Hasil Penelitian reguler LPPM UMS
- Horalds, MD., Jay and Wood, P., Beverly, 2006, *Conflict Management and Resolution*, American College of Radiology
- Hartati, 2005, *Analisis pengaruh pendidikan, kompensasi, promosi, dan konflik dalam organisasi terhadap motivasi kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar*, Universitas Muhammadiyah Surakarta;
- Heidjrachman, Suad Husnan, 1999, *Manajemen Personalial*, BPFE, Yogyakarta;
- Hersey, P & Blanchard, K. H, (1981), *The Management of Organizational Behavior*, 4 th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall
- Holahan PJ, Money, 2003, *Understanding Conflict in Project Teams; an Investigation of Organizational, task and team- Level determinant*, Unpublished, PICMET Conference
- Karatepe, M. Osman, and Uludag, Orhan., 2006, *Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels*. School of Tourism and Hospitality Management, Eastern Mediterranean University, Gazimagusa, Turkish Republic of Northern Cyprus, via Mersin 10, Turkey, International Journal of Hospitality Management;
- Kompas, 2009, *Econit Pertumbuhan Ekonomi Bakal Minus 5 Persen*, Harian Kompas Maret, Jakarta
- Kreitner R & Kinicki A, 2001, *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Companies, Inc. New York
- Siagian, P, Sondang. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT, Rineka Cipta;
- Simamora, Henry, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta;
- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Susanto & Wahyudin, 2007, *Pengaruh Stres, Konflik dan Hukuman Disiplin Terhadap produktivitas Kerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A3 Samarinda*, Jurnal Daya Saing, 2007
- Suprihanto, John, et al., 2003, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta
- Wahyuddin, M., 2004. *Industri dan Orientasi Ekspor: Dinamika dan analisis Spasial*, Muhammadiyah University Press. Surakarta;
- Wibisono, Kunto, 2004, *Manajemen Konflik Sebagai Variabel Pemoderasi Hubungan Antara Relationship Conflict Dengan Kreativitas dan Kepuasan Anggota Tim*, Jurnal Manajemen dan Bisnis "Benefit", Fakultas Ekonomi UMS, Vol.9 Juni 2005
- Wiyadi, 2003, *Pengelolaan Konflik Dalam Organisasi*, Jurnal Benefit Volume 7 no.1 Juni 2003
- Wren, J.T. 1995, *The Leader's Companion*. New York : The Free Press.
- Yukl GA. 1994, *Leadership in Organizations*, Prentice Hall Inc. Englewoods Cliffs, New Jersey, USA

kpde@sukoharjokab.go.id