

FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB MUNCULNYA KONFLIK KERJA PADA PT BUKIT HIJAU LESTARI DI KABUPATEN SINTANG

Dita Priskila

Email: priskila_dita@yahoo.com

Program Studi Manajemen STIE Widya Dharma Pontianak.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor penyebab konflik kerja apakah yang paling mendominasi terjadi antar karyawan pada PT Bukit Hijau Lestari di Kabupaten Sintang. Sehingga berdasarkan penganalisisan yang telah dilakukan dapat diketahui persaingan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi dan mendapatkan status sebagai karyawan tetap yang dapat menjadi sebuah penyebab munculnya konflik kerja karyawan pada PT Bukit Hijau Lestari di Kabupaten Sintang. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif, sampel yang akan digunakan adalah lima puluh persen dari populasi karyawan PT Bukit Hijau Lestari di Kabupaten Sintang yaitu staf kantor dan mandor dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan teknik analisis kuantitatif, hasil analisis dapat disimpulkan bahwa faktor penyebab munculnya konflik kerja yang paling dominan terjadi pada karyawan PT Bukit Hijau Lestari di Kabupaten Sintang adalah kompetisi atas sumber daya langka (*competition over scare resources*). Kemudian secara berurutan diikuti dengan faktor lainnya yaitu dendam (*grudges*), penyimpangan persepsi (*perceptual distortion*), ketidakpercayaan (*distrust*), dan kritik bersifat merusak (*destructive criticism*).

KATA KUNCI: Faktor-Faktor Penyebab Munculnya Konflik Kerja Karyawan

A. PENDAHULUAN

Salah satu hal yang tidak bisa dihindari pada suatu perusahaan adalah sering terjadinya perbedaan pada setiap sumber daya manusianya dalam mencapai satu tujuan yang sudah diharapkan oleh perusahaan. Perbedaan pandangan dalam berinteraksi yang membuat pertentangan antar karyawan pada perusahaan dapat penyebab terjadinya konflik.

Berbicara tentang konflik, banyak yang beranggapan bahwa agar tidak mendapatkan konflik tersebut suatu perusahaan mampu untuk menghindari dan bahkan bila perlu menghilangkan konflik. Banyak pula yang memandang bahwa faktor-faktor penyebab munculnya konflik yang terjadi dalam sebuah perusahaan adalah suatu hal yang negatif, dapat menjadikan perpecahan pada perusahaan, dan harus dihilangkan karena menjadi satu-satunya penghambat kinerja karyawan perusahaan.

Munculnya perbedaan dan persaingan yang dapat mendorong suatu perusahaan pada perubahan organisasinya. Seringkali terjadi pada perusahaan hanya

mengacuhkan dan tidak menganggap penting kesalahan dalam berinteraksi sehingga dari hal-hal kecil yang dapat memicu sebuah pertentangan tidak diperhatikan.

Dalam penelitian ini, penulis memilih perusahaan yang bergerak dalam usaha perkebunan kelapa sawit sebagai objek penelitian yaitu PT Bukit Hijau Lestari di Kabupaten Sintang. Penulis menggunakan data tingkat perputaran tenaga kerja sebagai tanda-tanda adanya konflik.

B. KAJIAN TEORI

Konflik dapat terbentuk dari perbedaan-perbedaan yang dimiliki setiap individu ataupun kelompok yang berujung pada tindakan yang membuat tidak adanya kesepakatan pada suatu tujuan yang sudah dibentuk. Sehingga, saling bertahan pada pendapatnya sendiri dan tidak mau membuka diri dengan pendapat yang lain. Konflik yang tak terhindarkan terjadi pada perusahaan seringkali terdapat pada setiap interaksi antar sumber daya manusianya. Keberagaman setiap karakter manusia yang ada dapat memicu perselisihan dan kesalahpahaman. Ketidaksesuaian antara individual atau kelompok yang didasari dengan perbedaan status, tujuan, nilai ataupun persepsi yang menjadikan perbedaan sebagai hal yang harus ditentang tidak dapat diterima (Handoko, 2008). Dalam masyarakat sekarang yang bergerak dengan dinamika yang serba cepat dan penuh persaingan, konflik dapat terjadi jika ada beberapa pilihan yang saling bersaing atau tidak selaras (Pickering, 2006). Konflik merupakan suatu gejala dimana individu atau kelompok menunjukkan sikap atau perilaku bermusuhan terhadap individu atau kelompok lain, sehingga mempengaruhi kinerja dari salah satu atau semua pihak yang terlibat (Mulyadi, 2015).

Adanya penyebab terjadinya konflik diantara mereka yang berinteraksi jika adanya penyimpangan persepsi yang tidak berdasarkan fakta, memiliki rasa dendam, tidak ada saling kepercayaan satu dengan yang lainnya, bersaing untuk mendapatkan fasilitas atau jabatan yang terbatas, dan memberikan kritikan negatif (Wibowo, 2012). Didalam pekerjaan adanya ketergantungan tugas, saling bertahan pada prioritas masing-masing tanpa memikirkan orang lain, memiliki masalah pada organisasi, memberikan penilaian yang tidak tepat dan seringkali terjadi persaingan sehingga ada pihak yang merasa dirugikan (Gitosudarmo dan Sudita, 2000). Adapula kesalahan dalam komunikasi dikarenakan proses komunikasi tidak dapat berlangsung

secara baik, pesan sulit dipahami oleh karyawan karena perbedaan pengetahuan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang diyakini pimpinan. Banyak hal yang dapat menjadikan konflik terjadi pada sebuah organisasi dengan adanya pengaturan kerja yang tidak dilakukan, tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan), perbedaan dalam memberikan pandangan kerja, perbedaan dalam memahami tujuan organisasi, perbedaan persepsi, sistem kompetensi insentif (*reward*) dan organisasi tidak memiliki strategi pemotivasian yang tidak tepat (Mangkunegara, 2011). Ego manusia yang sama-sama mementingkan diri sendiri, kebutuhan yang berbeda, perbedaan pendapat, sering salah paham, merasa hanya dirugikan, dan perasaan sensitif (Hasibuan, 2014). Kegiatan dalam organisasi dapat mempengaruhi konflik seperti kemantapan organisasi, sistem nilai yang diterapkan, tujuan yang akan dicapai secara bersama, persaingan mendapatkan sumber daya yang terbatas, salah menggunakan ketetapan peraturan, dan selalu bergantung dengan pihak lain dalam bekerja (Sinabela, 2016). Masalah lain dapat berupa menggunakan bahasa yang sulit dimengerti dalam menyampaikan informasi, bersaing mendapatkan kekuasaan antar departemen, dan perbedaan nilai-nilai persepsi (Sedarmayanti, 2016). Bukan hanya interaksi di organisasi saja yang dapat memicu terjadinya konflik tetapi dari luar organisasi juga dapat memicu konflik dengan adanya perkembangan teknologi yang semakin canggih, peningkatan kebutuhan masyarakat, perubahan kebijakan pemerintah, persaingan antar perusahaan dan peran politik (Wahyudi, 2008).

Setiap orang dapat memandang hal yang sama dengan cara yang sangat berbeda dalam memaknai informasi sehingga seringkali memiliki makna yang beda oleh setiap karyawan di perusahaan. Seseorang disamakan dengan suatu kelompok lainnya, memberikan penilaian pada kesan pertama sehingga terjadi kesalahan dalam menilai, cenderung untuk melihat segala sesuatu dari sudut pandangnya sendiri, dan beranggapan bahwa orang lain dapat merasakan hal yang sama (Schermerhorn, 2003).

Munculnya interaksi yang dapat dikatakan adanya sebuah konflik ditandai dengan perilaku yang direncanakan untuk saling menekan terhadap pihak lain. Agar dapat memperoleh keuntungan, seperti status, jabatan, tanggung jawab, dan pemenuhan berbagai macam kebutuhan yang terjadi pada dua pihak secara

perseorangan ataupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan (Rusdiana, 2015).

Konflik yang telah disadari dan dirasakan keberadaannya akan berubah menjadi konflik yang nyata jika pihak-pihak yang terlibat mewujudkan dalam bentuk perilaku. Misalnya, serangan secara verbal, ancaman terhadap pihak lain, serangan fisik, hura-hura, dan pemogokan (Umam, 2010).

Cara menilai dengan kritikan yang tepat dan gaya bahasa yang baik biasanya akan lebih mudah untuk diterima dan yang dikritik akan lebih cepat memperbaiki kesalahannya. Namun, jika mengkritik menggunakan gaya bahasa yang tidak baik maka akan menyebabkan penerimaan yang kurang baik pula bahkan sering terjadinya perlawanan (Matindas, 2002).

Jika dua kelompok berinteraksi dalam persaingan maka akan ada salah satu yang akan dirugikan, kondisi yang memungkinkan terjadinya konflik jika ada salah satu pihak yang hanya mengejar kepentingannya tertentu, meningkatkan kekuasaan posisinya, menggunakan ancaman untuk mencapai tujuannya, berusaha mengeksploitasi dan mengisolasi kelompok lain (Arafah, 2009).

Disisi lain, konflik dalam kehidupan organisasi bisa dilihat dari pihak-pihak yang saling bertentangan dalam diri individu, individu dalam organisasi yang sama, individu dan kelompok, kelompok dalam organisasi, dan antar organisasi (Arifin dan Muhammad, 2016).

Konflik bisa menjadi sebuah hal yang positif jika di persepsi kan secara baik apabila permasalahan yang ada menjadi terbuka, memperbaiki kualitas pemecahan masalah, meningkatkan keterlibatan para anggota organisasi, dapat memberikan kesempatan berkomunikasi secara seponatan, menciptakan pertumbuhan dan penguatan hubungan, dan meningkatkan produktivitas (Zainal, Hadad, dan Ramly, 2003). Dalam batas-batas tertentu, konflik kerja justru dapat dapat mengakibatkan pengaruh yang positif atau menguntungkan. Namun, apabila lewat suatu batas tertentu, konflik dapat menimbulkan hal yang negatif atau merugikan. Misalnya, dalam suatu perusahaan persaingan tersebut melampaui batas, dapat menjadi persaingan yang menimbulkan efek negatif (Gaol, 2014).

Mendengarkan dan berpartisipasi adalah sesuatu yang menjadi pokok utama dan penting pada penyelesaian konflik. Seperti manajer yang menyelesaikan konflik,

berinisiatif untuk belajar dan bekerja sama dengan menekankan pada tanggung jawab bersama tim kerja.

C. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner dan studi dokumenter. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bukit Hijau Lestari di Kabupaten yang berjumlah 106 orang. Analisis data menggunakan analisis kuantitatif.

D. PEMBAHASAN

1. Penyimpangan Persepsi (*Perceptual Distortion*)

Berikut ini tanggapan responden mengenai penyimpangan persepsi pada PT Bukit Hijau Lestari di Kabupaten Sintang dapat dilihat pada Tabel 1, sebagai berikut:

TABEL 1
TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI PENYIMPANGAN PERSEPSI
PADA PT BUKIT HIJAU LESTARI DI KABUPATEN SINTANG

Pernyataan	Nilai
Penyimpangan Persepsi (<i>Perceptual Distortion</i>)	
a. Saya beranggapan bahwa bonus kerja hanya sedikit dipengaruhi oleh prestasi kerja.	3,38
b. Saya beranggapan kemajuan karir karyawan sedikit sekali dipengaruhi oleh prestasi kerjanya.	2,83
c. Saya beranggapan karyawan laki-laki lebih tangguh dari pada karyawan perempuan saat menghadapi beban kerja.	3,25
d. Saya beranggapan atasan sering tidak adil dalam memberikan penghargaan atas hasil kerja karyawan	3,06
Rata-rata	3,13

Sumber: data olahan, 2017

Pada Tabel 1, perhitungan rata-rata dari hasil jawaban responden terhadap kuesioner sebesar 3,13. Responden beranggapan bahwa selama ini sudah memiliki prestasi kerja yang tinggi tetapi, bonus kerja yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Maka, responden beranggapan jika bonus kerja hanya sedikit untuk dapat dipengaruhi oleh prestasi kerja.

2. Dendam (*Grudges*)

Berikut ini tanggapan responden mengenai dendam pada PT Bukit Hijau Lestari di Kabupaten Sintang dapat dilihat pada Tabel 2, sebagai berikut:

TABEL 2
TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI DENDAM
PADA PT BUKIT HIJAU LESTARI DI KABUPATEN SINTANG

Pernyataan	Nilai
Dendam (<i>Grudges</i>)	
a. Saya perlu waktu yang cukup lama untuk menyapa kembali rekan kerja setelah terjadi perdebatan.	3,51
b. Saya akan melakukan pembalasan dendam kepada rekan kerja dalam bentuk menyampaikan informasi yang tidak akurat.	2,58
c. Saya perlu melakukan pembalasan dendam kepada rekan kerja yang telah merusak nama baik saya di perusahaan.	3,64
d. Saya akan menolak melakukan kerja sama kepada rekan kerja yang berbicara hal yang negatif tentang saya.	3,11
Rata-rata	3,21

Sumber: data olahan, 2017

Pada Tabel 2, perhitungan rata-rata dari jawaban responden terhadap kuesioner sebesar 3,21. Responden beranggapan perlu melakukan pembalasan dendam jika terdapat rekan kerjanya di perusahaan yang dianggap telah merusak nama baiknya.

3. Ketidakpercayaan (*Distrust*)

Berikut ini tanggapan responden mengenai ketidakpercayaan pada PT Bukit Hijau Lestari di Kabupaten Sintang dapat dilihat pada Tabel 3, sebagai berikut:

TABEL 3
TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI KETIDAKPERCAYAAN
PADA PT BUKIT HIJAU LESTARI DI KABUPATEN SINTANG

Pernyataan	Nilai
Ketidakpercayaan (<i>Distrust</i>)	
a. Atasan tidak pernah memberikan kesempatan kepada saya untuk berpendapat berkaitan dengan pekerjaan perusahaan.	2,91
b. Atasan kurang percaya kepada saya maka sering menolak permohonan saya untuk menggunakan fasilitas perusahaan.	3,38
c. Perusahaan tidak pernah memberikan kepercayaan kepada saya untuk mengembangkan diri di divisi lain.	2,40
Rata-Rata	2,90

Sumber: data olahan, 2017

Pada Tabel 3, perhitungan rata-rata dari jawaban responden terhadap kuesioner sebesar 2,90. Responden merasa atasan yang kurang percaya kepadanya akan terlihat dari sikap yang sering menolak permohonan dirinya saat ingin menggunakan fasilitas perusahaan.

4. Kompetisi atas Sumber Daya Langka (*Competition Over Scarce Resource*)

Berikut ini tanggapan responden mengenai kompetisi atas sumber daya langka pada PT Bukit Hijau Lestari di Kabupaten Sintang dapat dilihat pada Tabel 4, sebagai berikut:

TABEL 4
TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI KOMPETISI ATAS SUMBER
DAYA LANGKA PADA PT BUKIT HIJAU LESTARI DI KABUPATEN
SINTANG

Pernyataan	Nilai
Kompetisi atas Sumber Daya Langka (<i>Competition Over Scarce Resource</i>)	
a. Saya harus mampu bersaing dengan rekan kerja lain untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.	4,11
b. Saya harus mampu bersaing dengan karyawan lain untuk mendapatkan status sebagai karyawan tetap.	4,15
c. Saya harus mampu bersaing dengan rekan kerja yang lain untuk mendapatkan penghargaan dari atasan.	4,02
d. Saya harus mampu bersaing dengan rekan kerja lain untuk mendapatkan kesempatan pelatihan dan pengembangan kerja.	3,75
Rata-rata	4,01

Sumber: data olahan, 2017

Pada Tabel 4, perhitungan rata-rata dari jawaban responden terhadap kuesioner sebesar 4,01. Responden merasa harus mampu dalam bersaing dengan karyawan lain untuk mendapatkan status sebagai karyawan tetap yang memiliki kesempatan terbatas namun semua karyawan menginginkannya.

5. Kritik Bersifat Merusak (*Destructive Criticism*)

Berikut ini tanggapan responden mengenai kritik bersifat merusak pada PT Bukit Hijau Lestari di Kabupaten Sintang dapat dilihat pada Tabel 5, sebagai berikut:

TABEL 5
TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI KRITIK BERSIFAT
MERUSAK PADA PT BUKIT HIJAU LESTARI

Pernyataan	Nilai
Kritik Bersifat Merusak (<i>Destructive Criticism</i>)	
a. Saya akan kehilangan rasa percaya diri dalam bekerja ketika atasan mengkritik kesalahan saya di depan karyawan lain.	2,06
b. Atasan yang baik tidak hanya mengkritik karyawan tetapi juga mampu memberikan solusi yang baik.	1,72
c. Atasan yang baik saat mengkritik tidak akan membandingkan dengan karyawan lain.	1,87
d. Atasan yang baik tidak akan mengungkit kesalahan masa lalu karyawan saat memberikan kritikan.	1,91
e. Atasan mengkritik tidak berdasarkan fakta maka saya akan menolak kritik tersebut.	1,87
Rata-Rata	1,89

Sumber: data olahan, 2017

Pada Tabel 5, perhitungan rata-rata dari jawaban responden terhadap kuesioner sebesar 1,89. Responden berpikir jika atasan yang mengkritik kesalahannya dengan cara membanding-bandingkan dengan karyawan lain hal itu bukanlah hal yang baik.

E. PENUTUP

1. Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah konflik kerja paling dominan terjadi dipengaruhi oleh kompetisi atas sumber daya langka (*competition over scarce resources*). Kemudian secara berurutan diikuti dengan faktor lainnya yaitu, dendam (*grudges*), penyimpangan persepsi (*perceptual distortion*), ketidakpercayaan (*distrust*) dan kritik bersifat merusak (*destructive criticism*).

2. Saran-saran

Dari analisis dan kesimpulan yang telah dikemukakan, hal yang dapat peneliti sarankan pada PT Bukit Hijau Lestari di Kabupaten Sintang, yaitu:

- a. Pembagian sumber daya perusahaan harus disesuaikan dengan penilaian berdasarkan kebutuhan dan kemampuan tiap-tiap karyawan. Sehingga tidak ada terjadinya perebutan sumber daya yang dapat menyebabkan kesalahpahaman antar karyawan.
- b. Pihak perusahaan harus selalu menjaga komunikasi yang baik agar tidak terjadi kesalahan dalam penerimaan informasi bagi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arafah, Willy, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Arifin, Rois, dan Muhammad, Helmi, 2016. *Pengantar Manajemen*. Malang: Empatdua.
- Gaol, Jimmy L, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grasindo.
- Gitosudarmo, Indriyo, dan I Nyoman Sudita, 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hani, 2001. *Manajemen Personalialia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S. P, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Prabu, Anwar, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Matindas, R, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Temprint.
- Mulyadi, Dedy, 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta.
- Rusdiana, H. A, 2015. *Manajemen Konflik*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Schermerhorn, Jhon R, 2000. *Manajemen* (judul asli: Management), edisi 5, buku 2. Penerjemah parnawa, putranta. Surya Dharma Ginting. Sheelyana Junaedi. Diah Widiastuti, Yogyakarta: Andi and John Wiley& Sons, Inc.
- Sedarmayanti, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sinabela, Lijan P, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Umam, Khaerul, 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.

Pickering, Peg, 2006. *Kiat Menangani Konflik*. Jakarta: Erlangga.

Wahyudi, 2008. *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

Wibowo, 2012. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

Zainal, Veithzal R, Hadad, Muliaman D., dan Ramly M, 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

