

ANALISIS KONFLIK BAGIAN VERPACKING PADA  
PT FAMATEX BANDUNG

Hadi Darmawan

Program Studi Manajemen – STIE STEMBI Bandung  
hadidarmawan104@gmail.com

## ABSTRAK

**Tujuan**\_Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : (1) Bagaimana kondisi konflik yang terjadi pada bagian Verpacking PT Famatex Bandung. (2) Bagaimana cara mengatasi konflik di bagian Verpacking PT Famatex Bandung.

**Desain/Metode**\_ Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif.

**Temuan**\_Dalam hasil pengamatan langsung terhadap karyawan PT Famatex, penulis menemukan bahwa konflik yang terjadi harus di perhatikan dan segera dimanajemen dengan baik karena dapat memperlambat pekerjaan produksi dan kerapihan produksi tidak terjaga dengan baik disebabkan oleh ketidak harmonisan karyawan yang tidak bisa bekerja sama dengan baik dalam bekerja.

**Implikasi**\_ Manfaat penelitian ini bisa memberikan gambaran agar potensi konflik dapat dimanajemen dengan baik dibagian Verpacking PT Famatex

**Originalitas**\_ Penelitian ini baru pertama kali dilakukan penulis di PT Famatex I Bandung.

**Tipe Penelitian**\_ Studi Empiris

**Kata Kunci** : Konflik, Komunikasi, Pimpinan

## I. Pendahuluan

Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Dalam kehidupan organisasi, pendapat tentang konflik dapat dilihat dari 3 sudut pandang, yaitu: pertama, pandangan tradisional berpendapat bahwa konflik merupakan sesuatu yang tak diinginkan dan berbahaya bagi kehidupan organisasi. Kedua, pandangan perilaku berpendapat bahwa konflik merupakan suatu kejadian atau peristiwa yang biasa terjadi dalam kehidupan organisasi, yang biasa bermanfaat (konflik fungsional) dan bisa pula merugikan organisasi (konflik disfungsional). Ketiga, pandangan interaksi berpendapat bahwa konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dan sangat diperlukan bagi pemimpin organisasi. Berdasarkan ketiga pandangan tentang konflik tersebut, pihak pemimpin organisasi perlu menganalisis dengan nyata konflik yang terjadi di organisasi, apakah konflik itu fungsional atau disfungsional, dan bagaimana manajemen konflik agar berpengaruh positif bagi kemajuan organisasi. (Mangkunegara, 2013:155).

PT Famatex adalah sebuah perusahaan dengan bidang utama bisnis yang dijalankannya adalah berupa industri tekstil yaitu mengelola bahan baku kapas sampai menjadi kain jadi. Produk-produk yang dihasilkan adalah kain TR (*Tetoron-Rayon*, yang sering disebut kain Famatex) dan kain TC (*Tetoron-Cotton*, yang sering disebut kain Nagata Drill) dan kedua produk yang dihasilkan tersebut merupakan produk unggulan dari PT Famatex.

Seperti dalam perusahaan-perusahaan pada umumnya tentunya PT Famatex ini juga memiliki suatu masalah yang dapat menghambat proses berjalannya suatu perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi, tidak jarang terjadi perbedaan persepsi atau pandangan diantara individu atau diantara kelompok individu dalam menterjemahkan misi organisasi sehingga menimbulkan pertentangan/konflik. Timbulnya konflik yang terjadi pada PT Famatex adalah masalah 1. Komunikasi karena komunikasi yang buruk merupakan alasan utama dari konflik-konflik. 2. Struktur yang dimaksudkan adalah variabel-variabel yang berpotensi menimbulkan konflik, seperti ukuran, derajat spesialisasi dalam tugas yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi, kecocokan anggota, tujuan, gaya kepemimpinan, sistem imbalan dan derajat ketergantungan antara kelompok satu dengan kelompok lain. 3. Variabel pribadi nilai individual tiap orang dan karakteristik kepribadian yang menyebabkan idiosinkrasi (kekhasan) dan perbedaan individual. Tipe kepribadian tertentu seperti otoriter dan dogmatic dan yang menunjukkan penghargaan yang rendah,

mendorong potensi konflik. Perbedaan nilai seperti prasangka, ketidaksepakatan mengenai sumbangan seseorang kepada kelompok dan imbalan yang layak diterimanya dan sebagainya dapat menimbulkan potensi konflik. (S.P Robbins dalam Pabundu Tika 2008:81-82).

Rumusan masalah yang dianalisis dalam penelitian ini adalah : 1) Bagaimana kondisi konflik dibagian Verpacking pada PT Famatex? 2) Bagaimana mengatasi konflik dibagian Verpacking PT Famatex?

## II. Kajian Teori

Keberadaan konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan, dengan kata lain bahwa konflik selalu hadir dan tidak dapat dielakkan. Konflik sering muncul dan terjadi pada setiap organisasi.

### Definisi konflik :

Menurut Mitchell, B., Setiawan, B., dan Rahmi, D. H. dalam Wahyudi (2008:16) menjelaskan bahwa konflik atau pertentangan pada kondisi tertentu mampu mengidentifikasi sebuah proses pengelolaan lingkungan dan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan, bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman.

Menurut T. Hani Handoko dalam Fahmi (2013:149) "Pada hakikatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistic antara dua atau lebih pihak" Lebih jauh T. Hani Handoko mengatakan tentang konflik organisasi, yaitu: "konflik organisasi (organizational conflict) adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul dengan 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."

Menurut Stephen P. Robbins dalam Fahmi (2013:149) "kami mendefinisikan konflik sebagai suatu proses dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan usaha-usaha B dengan sebetulnya usaha untuk menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usaha untuk mencapai tujuannya atau dalam meneruskan kepentingan-kepentingannya."

Menurut Pandji Anoraga dan Sri Suyati dalam Pabundu Tika (2008:80) Konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak.

Menurut Adam Ibrahim Indrawijaya dalam Pabundu Tika (2008:80) mendefinisikan konflik: 1) Segala macam bentuk hubungan antarmanusia yang bersifat berlawanan. 2) Segala macam bentuk pertikaian yang terjadi dalam organisasi, baik antarseseorang dengan seorang lainnya, seseorang dengan kelompok, antara kelompok dengan kelompok maupun antara kelompok dengan organisasi atau mungkin pula antara perorangan dengan organisasi secara keseluruhan.

### Penyebab konflik :

Menurut Robbins, 1974; Walton and Dutton, 1969 dalam Wexley & Yuki (2005:231) enam kategori penting dari kondisi-kondisi pemula (antecedent conditions) meliputi: 1) persaingan terhadap sumber-sumber, 2) ketergantungan pekerjaan, 3) kekaburan bidang tugas, 4) problem status, 5) rintangan komunikasi dan 6) sifat-sifat individu.

### Jenis-jenis konflik :

Menurut T. Hani Handoko dalam Fahmi (2013:151-152) ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi: 1) Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidak pastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya. 2) Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan). 3) Konflik antara individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok. 4) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan antar kelompok. 5) Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dan sistem perekonomian suatu Negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

Menurut Wexley, et al. dalam Wahyudi (2008:32-33) mengelompokkan konflik meliputi, konflik antar individu dalam satu kelompok, konflik bawahan dengan pimpinan, konflik antar dua departemen atau lebih, konflik antara personalia staf dengan lini, dan konflik antara serikat buruh dengan pimpinan (manajer).

### Penyelesaian konflik :

Menurut Stoner dan Freeman (Winardi: Teori Organisasi dan Pengorganisasian) dalam Pabundu Tika (2008:93-95), ada tiga macam metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu dominasi (supresi),

kompromis, dan pemecahan problem secara integratif. A. Dominasi atau supresi biasanya memiliki dua macam persamaan, yakni: 1) Mereka menekan konflik dan bukan menyelesaikannya dengan jalan mendesaknya ke latar belakang. 2) Mereka menciptakan suatu situasi menang kalah, dimana pihak yang kalah terpaksa tunduk kepada otoritas yang lebih tinggi atau kekuatan yang lebih besar yang menyebabkan timbulnya perasaan tidak puas dan sikap bermusuhan. Dominasi dan supresi dapat terjadi melalui cara-cara sebagai berikut. 1) Memaksakan (forcing). Manajer memaksakan penyelesaian konflik dengan menggunakan kekuasaannya, tanpa suatu argumentasi. Cara ini dapat berakibat konflik tidak langsung dan bersifat destruktif. 2) Meredakan (smoothing). Tindakan ini merupakan suatu cara diplomatik untuk menekan konflik. Caranya dengan membujuk salah satu yang terlibat konflik untuk mengalah. Metode ini efektif bila manajer memiliki banyak informasi, akan tetapi dapat merugikan bila manajer ada yang dianakemaskan dari pihak-pihak yang berkonflik. 3) Menghindari (avoidance). Cara ini terdiri dari: a) Manajer berpura-pura menganggap bahwa tidak ada konflik. b) Manajer menolak suatu konflik dengan jalan mengulur-ulur waktu dan berulang-ulang menghindari dilakukannya suatu tindakan dengan alasan sampai terdapat lebih banyak informasi tentang hal tersebut. 4) Penyelesaian melalui suara terbanyak (majority rule). Penyelesaian konflik melalui suara terbanyak, dapat efektif apabila para anggota kelompok menganggap bahwa prosedur yang ditempuh adil. Akan tetapi, apabila kelompok tertentu senantiasa menang, maka pihak yang kalah akan merasa diri tanpa kekuatan dan mereka akan mengalami frustrasi. B. Kompromis: Tindakan ini mengarah kepada penyelesaian konflik dengan cara meyakinkan para pihak yang bersengketa untuk mengorbankan sasaran tertentu agar dapat diraih sasaran lain. Keputusan-keputusan yang dicapai dengan jalan kompromis dapat memuaskan semua pihak, akan tetapi metode ini dianggap sebuah penyelesaian konflik yang lemah karena keputusan tidak membantu solusi suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang terbaik. Bentuk-bentuk kompromis antara lain: 1) Pemisahan. Masing-masing pihak yang berkonflik dipisahkan satu sama lain. 2) Arbitrase. Pihak yang berkonflik menyerahkan penyelesaiannya kepada pihak ketiga. 3) Cara kebetulan (settling by chance). Penyelesaian dilakukan secara kebetulan, misalnya melempar uang logam, bagian mana yang muncul setelah uang tersebut jatuh. 4) Peraturan yang berlaku (resort to rules). Pihak-pihak yang berkonflik diarahkan kepada peraturan organisasi yang berlaku. 5) Menyogok (bribing). Salah satu pihak yang berkonflik menerima imbalan tertentu sebagai kompensasi mengakhiri konflik. C. Pemecahan Problem secara Integratif. Melalui metode ini, konflik antar kelompok, dikonversi menjadi sebuah situasi pemecahan problem bersama melalui teknik-teknik pemecahan masalah. Metode ini tidak berupaya untuk menekan konflik atau berupaya mencapai suatu kompromis, tetapi pihak yang berkonflik secara terbuka mengupayakan sebuah pemecahan yang dapat diterima oleh mereka. Metode ini ada tiga macam, yaitu sebagai berikut. 1) Kosensus. Pihak yang berkonflik dipertemukan untuk mencapai solusi terbaik dalam hal memecahkan problem yang dihadapi mereka dan dalam hubungan ini, tidak akan diupayakan agar salah satu pihak mencapai kemenangan. 2) Konfrontasi. Pihak yang berkonflik menyatakan pandangan mereka masing-masing secara langsung dan terbuka kepada masing-masing pihak. Kemudian alasan-alasan mengapa terjadi konflik dipelajari dan dicari metode untuk menyelesaikannya. 3) Penggunaan tujuan-tujuan superordinat. Penetapan tujuan-tujuan superordinat dapat dianggap sebagai metode penyelesaian konflik karena metode ini dapat mengalihkan perhatian pihak yang terlibat dari konflik yang ada, dari tujuan-tujuan mereka yang bersaing kepada tujuan utama organisasi.

### III. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kualitatif yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. (Sugiyono, 2014:1). maupun unit analisisnya adalah karyawan PT Famatex I Bandung bagian Verpacking dan Gudang Stock, sumber data dari penelitian ini adalah informasinya yang diperoleh melalui wawancara langsung dengan karyawan.

Dalam teknik pengumpulan data penulis melakukan observasi partisipatif peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka dukanya. Dengan observasi partisipan ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam, dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak. (Sugiyono, 2014:64). Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder, metode analisis dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif.

### IV. Hasil Dan Pembahasan

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik observasi dan wawancara langsung pada karyawan tetap dan karyawan kontrak dibagian Verpacking PT Famatex I Bandung. Hasil wawancara tersebut penulis menemukan yang bisa diuraikan kondisi konflik dibagian Verpacking PT Famatex dan cara mengatasi konflik dibagian Verpacking PT Famatex.

#### 1. Bagaimana kondisi konflik dibagian Verpacking Pada PT Famatex Bandung.

Salah satu sumber konflik penting dalam organisasi adalah persaingan terhadap sumber-sumber. Pertanyaan diawali dengan “Mengapa anda selalu berkonflik dengan bagian Gudang Stock?” Jawaban dari informan bagian verpacking sebagian besar menjawab gudang stock dan verpacking satu bagian dan sama satu pimpinan, walaupun tempatnya berbeda tetapi kami ada keirian dan kecemburuan sosial terhadap orang yang bekerja di gudang stock, karena bagian verpacking adalah bagian produksi yang selalu bekerja mempacking kain jadi sedangkan karyawan gudang stock tidak terlalu diberatkan oleh pekerjaan seperti produksi dan ada kebebasan tidak seperti halnya bagian verpacking yang diberatkan oleh produksi yang terus berjalan.

Jika dua individu atau kelompok tergantung satu sama lain dengan cara sedemikian rupa untuk keberhasilan pelaksanaan tugasnya, maka konflik mungkin terjadi jika keduanya mempunyai tujuan-tujuan atau prioritas-prioritas yang berbeda. Pertanyaan diawali dengan “Mengapa anda dalam mempacking bal-balan flat kurang kencang dan mengakibatkan kemasan jelek dan tidak dapat ditumpuk saat disimpan di gudang stock?” Jawaban dari informan sebagian besar menjawab kami terburu-buru ingin segera cepat beres dengan adanya target 90 bal lebih produksi dan memberatkan pekerjaan, waktu juga tidak memadai untuk mendapatkan hasil produksi tersebut dengan cara cepat kami mampu sesuai target tetapi pekerjaan tidak rapih.

Konflik mungkin sekali terjadi bilamana batasan-batasan bidang kerja tidak jelas yang dikarenakan adanya tumpang suh (overlap ping) tanggung jawab atau ketimpangan dalam tanggung jawab dan satu pihak berusaha untuk melakukan lebih banyak pengendalian atas perilaku-perilaku yang disukainya atau mengalihkan/menyerahkan bagiannya dalam pelaksanaan aktivitas-aktivitas yang tidak disukainya. Pertanyaan diawali dengan “Apakah anda selalu sanggup dan siap saat diberikan tugas ketika orang yang memegang pekerjaan tersebut tidak masuk kerja karena sakit atau cuti dan harus digantikan oleh anda?” Jawaban dari informan karyawan kontrak sebagian besar menjawab mau tidak mau harus menggantikan orang yang tidak masuk kerja tersebut karena itu tanggung jawab kami walaupun pekerjaan tersebut kurang ia mengerti dan sulit, harus berjuang sendiri menyelesaikan tugas tersebut serta orang disekeliling acuh tanpa memperpedulikan tingkat kesulitannya dikarenakan ada orang yang ingin puas melihat orang tersebut kesusahan padahal ada orang lain yang dapat ditugaskan. Karena keirian terhadap bagian gudang stock bagian verpacking jika tidak ada yang masuk dibagian tersebut, bagian verpacking selalu meminta orang dari gudang stock untuk di tempatkan dimana saja dan bisa jadi dipermainkan untuk merasakan kepuasan orang yang iri, baik iri terhadap posisi tempat kerja, jabatan, uang premi atau kompensasi dan lain-lain. Factor keluarga atau sodara bisa aman tanpa disuruh kerja yang berat-berat maka dari itu manajemen dibagian verpacking kalau terus seperti ini konflik akan terus selalu terjadi yang mengakibatkan tidak ada keharmonisan tanpa ada jalan keluarnya.

Jenis konflik status ini disebabkan persepsi atas ketidakadilan dalam hal ganjaran, penugasan kerja, kondisi-kondisi kerja, serta simbol status. Jika seorang individu atau departemen percaya bahwa mereka menerima keuntungan-keuntungan atau kesempatan-kesempatan yang lebih sedikit daripada menerima keuntungan-keuntungan atau kesempatan-kesempatan yang lebih sedikit daripada yang sepatutnya ia dapat, maka frustrasi dan kebencian dapat berkembang menjadi konflik dengan administrator yang bertanggung jawab dalam alokasi-alokasi keuntungan-keuntungan, atau dengan orang yang menerima keuntungan-keuntungan yang lebih banyak. Pertanyaan diawali dengan “Apakah anda setuju apabila tujuh grup pekerjaan diterapkan dibagian verpacking” Jawaban dari informan sebagian besar menjawab sangat tidak setuju karena hari libur tetap masuk, produksi akan terus berjalan setiap hari dan libur karyawan digantikan menjadi hari-hari biasa dengan cara bergiliran sedangkan hari libur kumpul keluarga adalah hari minggu. Dengan adanya tujuh grup lemburpun tidak ada sedangkan kami mengharapkan lembur hari minggu untuk mendapatkan uang lebih.

Terdapat rintangan terhadap komunikasi yang tepat diantara orang-orang, tidak memadainya komunikasi dapat mendukung berkembangnya konflik semua (pseudo-conflik) yang merintangai persetujuan antara dua kelompok yang posisinya saling melengkapi. Tidak adanya sarana-sarana komunikasi yang memadai dapat menghambat Pertanyaan diawali dengan usaha-usaha untuk mencapai koordinasi dua kelompok yang tugas pekerjaannya bergantung. “Apakah anda berkomunikasi baik dengan pimpinan anda dalam pekerjaan?” Jawaban dari informan sebagian besar menjawab kami tidak berkomunikasi dengan baik karena pimpinan tidak menanyakan kesulitan pekerjaan yang kita lakukan seolah-olah kita mampu dan bisa dalam menjalankan tugas yang diberikan. Pimpinan memberikan kebebasan secara mutlak kepada para

anggota untuk melakukan tujuan dan cara mereka masing-masing. Pimpinan cenderung membiarkan keputusan dibuat siapa saja dalam kelompok sehingga terkadang membuat semangat kerja tim umumnya menjadi rendah dan menimbulkan pertentangan antar karyawan karena kurangnya perhatian dari pimpinan.

Kemungkinan terjadi konflik sebagian ditentukan oleh sifat kepribadian masing-masing pihak. Demikian pula ditempat kerja ada saja yang membuat kita tidak nyaman dalam bekerja. Teman sekerja itu bermacam-macam sifat kepribadiannya, ada yang senang mengkritik, menyalahkan atau merasa dan ingin menang sendiri. Pertanyaan diawali dengan "Apakah anda mempunyai teman dengan kepribadian dan karakteristiknya yang selalu berbuat konflik baik dalam hal pekerjaan maupun masalah pribadi?" Jawaban dari informan sebagian besar menjawab ada, orang tersebut selalu berbuat konflik dalam pekerjaan seperti aturan yang dibuatnya sendiri harus menuruti perintahnya, tidak bisa diajak kerja sama dalam bekerja yang mengakibatkan pertentangan dan masalah pribadi itu sendiri selalu dibesar-besarkan sehingga timbul permusuhan dengan yang lain. Orang tersebut membuat suasana kerja tidak nyaman dan tidak kondusif.

Hasil penelitian penyebab konflik ini sama Menurut Robbins, 1974; Walton and Dutton, 1969 dalam Wexley & Yuki (2005:231) enam kategori penting dari kondisi-kondisi pemula (antecedent conditions) meliputi: 1) persaingan terhadap sumber-sumber, 2) ketegantungan pekerjaan, 3) kekaburan bidang tugas, 4) problem status, 5) rintangan komunikasi dan 6) sifat-sifat individu.

2. Bagaimana mengatasi konflik dibagian Verpacking Pada PT Famatex Bandung.

Dari informan sebagian besar menjawab pimpinan harus rata dalam membagi tugas dan harus tegas tanpa menuruti keinginan yang diinginkan karyawan yang sifatnya aturan dibuat oleh karyawan itu sendiri dan pimpinan harus memajemen dengan baik dalam membagi tugas untuk mencapai sebuah tujuan. Contoh yang sudah terjadi pada lembur hari minggu yang menyebabkan timbulnya konflik. Bagian Verpacking kekurangan orang karena banyak yang tidak masuk kerja dan kepala regu meminta orang dibagian gudang stock untuk membantu mengerjakan tugas pekerjaan diverpacking, tetapi tidak ditugaskan oleh pimpinan untuk membantu bagian verpacking sedangkan dibagian gudang stock karyawan masuk semua dan ditugaskan untuk membersihkan gudang oleh pimpinan, sedangkan ada bagian kebersihan atau teknik yang bisa membersihkan gudang karena itu tugasnya. Dari situ timbul konflik seolah-olah sebagian karyawan gudang stock selalu di istimewa ditunjang juga oleh faktor sebagian karyawan yang tidak mau bekerja di bagian verpacking dengan alasan tidak mau kerja berat dan beranggapan sebagian parakaryawannya berbeda karakteristiknya yang membuat tidak nyaman ketika bekerja di Verpacking. Jika pimpinan tegas dan memajemen dengan baik dalam memberi tugas maka tidak ada kecemburuan sosial terhadap karyawan gudang stock.

Pimpinan harus menjelaskan bagaimana dampak buruk kemasan kurang rapih flatnya yang dapat membahayakan orang saat disimpan digudang stock dan berdampak negatif terhadap pembeli atau agen yang menuai kritikan karena kemasan yang kurang rapih, sehingga karyawan mengerti dan punya rasa tanggung jawab atas pekerjaannya. Apabila pekerjaan tersebut rumit untuk menghasilkan packing dengan baik maka berilah kompensasi atau uang premi sesuai dengan kebijakan pimpinan agar lebih semangat dalam menjalankan tugasnya.

Pimpinan harus tegas tanpa membeda-bedakan karyawan karena adanya sistem keluarga dan orang yang berpengaruh, pimpinan segan untuk memberikan tugas karena faktor tersebut sehingga menimbulkan konflik antara karyawan dengan perasaan tidak ada keadilan. Pimpinan harus memajemen dengan baik parakaryawannya dengan cara memberikan tugas pekerjaan diwajibkan untuk bisa semua bidang pekerjaan, karyawan tidak hanya bisa dalam satu bidang saja tetapi diwajibkan untuk bisa semua bidang agar terciptanya keunggulan dan terampil ketika ada orang yang tidak masuk kerja bisa digantikan oleh siapa saja karena sudah menguasai semua bidang.

Jika tujuh grup diterapkan kami tidak ingin libur hari minggu dengan digantikan menjadi hari biasa, kami mengusulkan hari libur tetap adalah hari minggu dengan perjanjian produksi setiap hari seperti perhitungan tujuh grup meskipun tidak ada lemburan asalkan hari minggu libur seperti biasa. Usulan atau keinginan kami seperti itu bila diterapkan tujuh grup, tetapi mau tidak mau apabila tujuh grup diterapkan kami ikuti karena kebijakan ada diperusahaan.

pimpinan harus terjun kelapangan dan memajemen dengan baik untuk mencapai sebuah tujuan yang ingin dicapai. Komunikasi itu sangat perlu karena dengan komunikasi kita bisa tahu kesulitan-kesulitan parakaryawan saat bekerja. Pimpinan yang baik mau mendengarkan parakaryawannya dan merangkul untuk memecahkan sebuah masalah secara bersama-sama.

Teman yang karakteristiknya berbeda selalu berbuat konflik dan tidak dapat bekerja sama dengan baik dalam bekerja seharusnya diberikan peringatan dengan tegas oleh pimpinan supaya karakteristik yang selalu berbuat konflik tersebut dapat berubah dan karyawan yang tidak dapat bekerja sama dengan baik pun sama harus diberi peringatan supaya dapat berubah tetapi jika tidak dapat berubah pimpinan harus berani memindahkan karyawan tersebut kebagian divisi lain supaya tidak menimbulkan perpecahan antara karyawan

satu dengan yang lain karena ketidakcocokan yang menimbulkan pertentangan akibat dari ketidakharmonisan dan berpengaruh terhadap produksi yang dihasilkan tidak rapih sehingga menimbulkan rasa kurang semangat atau nyaman dalam bekerja karena adanya orang tersebut.

Hasil dari penelitian penyelesaian konflik ini sama Menurut Stoner dan Freeman (Winardi: Teori Organisasi dan Pengorganisasian) dalam Pabundu Tika (2008:93-95), ada tiga macam metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu 1) dominasi (supresi), 2) kompromis, dan 3) pemecahan problem secara integratif.

Berdasarkan yang diamati oleh peneliti, konflik yang terjadi antar karyawan PT Famatex I Bandung bagian Verpacking memang benar kurangnya komunikasi antara pimpinan dengan karyawan sehingga apa yang mereka kerjakan kurang berjalan dengan baik yang mengakibatkan konflik yang terjadi antara karyawan karena pimpinan memberikan kebebasan kepada para anggota karyawan untuk melakukan tujuan dan cara mereka masing-masing, walaupun ada kepala regu yang ditugaskan untuk memimpin seolah-olah mempercayai tugas yang diberikan terhadap karyawan bisa dikerjakan dan dapat diatasi tanpa menanyakan kesulitan dalam pekerjaannya sehingga terkadang membuat semangat kerja tim pada umumnya menjadi rendah.

Struktur yang kurang tertata dengan baik menimbulkan konflik antar karyawan dengan perbedaan ukuran antara karyawan tetap dan karyawan kontrak yang selalu menimbulkan kecemburuan sosial dalam hal-hal tertentu. Tugas yang diberikan kepada karyawan selalu menuai konflik ketika ada karyawan tidak masuk kerja seperti sakit atau ijin dan harus digantikan oleh karyawan lain, parakaryawan tersebut kebanyakan menolak ditugaskan diposisi tersebut dengan berbagai alasan seperti ada yang sakit anggota badannya, kurangnya uang kompensasi yang disebut uang premi dan akan ijin pulang sebelum pulang yang ditetapkan oleh perusahaan. Tanggung jawab karyawanpun kurang diterapkan hanya sekedar bekerja tanpa memperhatikan kerapian dan kedisiplinan kerja yang disebabkan oleh ketidakcocokan anggota yang kurang harmonis atau ada persaingan dengan perbedaan tujuan atau keinginan yang mereka ingin capai, disetiap anggota ada kepribadian dan karakteristik yang selalu mendorong potensi konflik.

Jika konflik tidak dapat diselesaikan maka yang akan terjadi pada karyawan yaitu 1) kerja sama kurang serasi dan harmonis diantara parakaryawan. 2) memotivasi sikap-sikap emosional karyawan. 3) menimbulkan sikap apriori karyawan. 4) meningkatkan absen dan turnover karyawan. 5) kerusakan produksi dan kecelakaan semakin meningkat. Pimpinan harus memiliki pengaruh besar dalam menyelesaikan konflik membawa konflik dari arah negatif ke arah positif, yaitu mengubah konflik menjadi motivasi yang mampu mempengaruhi peningkatan produktivitas perusahaan.

## V. Penutup

Persaingan yang sehat harus selalu diciptakan dan dibina agar dinamika organisasi, kreativitas, introspeksi diri, pengembangan diri, moral kerja, dan produktivitas kerja karyawan meningkat sehingga tujuan perusahaan dan karyawan tercapai. Konflik harus diselesaikan sedini mungkin, supaya tetap terwujud kerja sama yang baik, terhindar dari ketegangan dan perpecahan diantara sesama karyawan.

Adapun saran dari penulis pimpinan harus memajemen dengan baik, konflik harus diselesaikan dan dibina agar dinamika organisasi ke arah yang diinginkan. Dengan persaingan sehat, karyawan akan kreatif, dinamis, dan berlomba-lomba mencapai prestasi kerja optimal. Pertentangan yang kurang sehat harus diperkecil sedini mungkin supaya tidak sampai terjadi konflik yang akan membahayakan orang lain dan merugikan perusahaan. Pimpinan sedini mungkin harus mengatasi konflik yang terjadi pada bagian verpacking supaya kerja sama karyawan tetap terpelihara dengan baik.

## Daftar Pustaka

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. PT REMAJA ROSDAKARYA.
- Pabundu Tika, Mohammad. 2008. *BUDAYA ORGANISASI dan PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN*. Jakarta. PT Bumi Aksara.
- Wahyudi. 2008. *MANAJEMEN KONFLIK dalam organisasi Pedoman Praktis Bagi pemimpin*. Bandung. CV Alfabeta.
- FAHMI, IRHAM. 2013. *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Bandung. CV Alfabeta.
- Wexley, Kenneth N. & Yuki, Gary A. 2005. *Perilaku organisasi dan psikologi personalia*. Jakarta. PT RINEKA CIPTA.
- Sugiyono. 2014. *MEMAHAMI PENELITIAN KUALITATIF*. Bandung. CV ALFABETA.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Jakarta. PT Bumi Aksara.