Strategi Penyelesaian Konflik Perbedaan Pendapat Pada PT Hitachi *Construction Machinery* Indonesia (HCMI)

Nisrina Azzahra Putri¹, Ganeca Larasati Hartoyo², Muhamad Fa'iz Fikriyandra³,
Syifaa Rabaani, Haical Azka Gifahrianto⁴, Hamka⁵
Politeknik STIA LAN Jakarta^{1,2,3,4,5}
nisrina03azzahra@gmail.com¹, haicalalghifari@gmail.com⁴,
hamkalaicca@stialan.ac.id⁵

Abstract

Conflict in organizations is an inevitable phenomenon, especially in multinational companies such as PT Hitachi Construction Machinery Indonesia (HCMI) that have diverse cultures, professional backgrounds, and perspectives. This research aims to identify the main causes of conflict, understand its impact, and evaluate its resolution strategy. The research method used is descriptive qualitative with data collection techniques through interviews and literature studies. The results show that the most common conflicts that occur in HCMI are interpersonal conflicts, triggered by differences in perception, ineffective communication, and pressure from production targets. One of the conflict cases studied arose in an automatic machine design project, where different views between divisions triggered tensions but were successfully resolved through collaborative approaches and reconciliation methods. The findings suggest that effectively managed conflict can encourage innovation, strengthen cross-divisional collaboration, and improve the quality of decision-making. Therefore, it is important for organizations to build adaptive and strategic conflict management mechanisms, so that conflict does not develop into destructive, but rather becomes an opportunity for continuous improvement in a dynamic and competitive work environment.

Keywords: *conflict analysis, conflict management, conflict resolution*

Abstrak

Konflik dalam organisasi merupakan fenomena yang tidak terhindarkan, khususnya di perusahaan multinasional seperti PT Hitachi *Construction Machinery* Indonesia (HCMI) yang memiliki keberagaman budaya, latar belakang profesional, dan cara pandang. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab utama konflik, memahami dampaknya terhadap organisasi, serta menentukan strategi mengatasi konflik untuk kemajuan organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan studi pustaka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik paling umum yang terjadi di HCMI adalah konflik interpersonal, yang dipicu oleh perbedaan persepsi, komunikasi yang kurang efektif, serta tekanan target produksi. Salah satu kasus konflik yang dikaji muncul dalam proyek perancangan mesin otomatis, dimana perbedaan pandangan antar divisi memicu ketegangan namun berhasil diselesaikan melalui pendekatan kolaboratif dan metode rekonsiliasi. Temuan ini menunjukkan bahwa konflik yang dikelola secara efektif justru dapat mendorong inovasi, memperkuat kolaborasi lintas divisi, serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun mekanisme manajemen konflik yang adaptif dan strategis, agar konflik tidak berkembang menjadi destruktif, melainkan menjadi peluang untuk perbaikan berkelanjutan dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif.

Kata Kunci: Analisis konflik, Manajemen konflik, Resolusi konflik

PENDAHULUAN

Konflik dalam organisasi merupakan fenomena yang umum terjadi dan menjadi bagian tak terpisahkan dari dinamika kerja antar individu. Konflik ini dapat muncul akibat perbedaan kepentingan, nilai, dan tujuan antar karyawan, yang jika tidak dikelola dengan baik, dapat berdampak negatif terhadap produktivitas dan suasana kerja (Dai & Chen, 2017).

Seiring dengan meningkatnya konektivitas dan saling ketergantungan global, konflik pun semakin sering terjadi, yang umumnya dipicu oleh ketegangan akibat perbedaan persepsi budaya, preferensi sosial yang beragam, atau nilai-nilai yang tidak sejalan. Jika dikelola secara efektif, konflik sebenarnya bisa menjadi peluang bagi individu untuk saling memahami lebih dalam dan bersama-sama mencari pola komunikasi yang lebih baik. Namun sebaliknya, konflik yang tidak dikelola dengan baik justru dapat memperburuk permusuhan dan merusak hubungan antar individu atau kelompok Ting-Toomey & Oetzel (dalam Dai & Chen, 2017).

Konflik di tempat kerja adalah fenomena yang kerap terjadi di berbagai jenis organisasi, termasuk di perusahaan multinasional seperti PT Hitachi *Construction Machinery* Indonesia. PT Hitachi *Construction Machinery* Indonesia (HCMI) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur *Excavator*, dan manufaktur *Heavy Equipment Components*. Sebagai perusahaan multinasional yang mempekerjakan tenaga kerja dari berbagai latar belakang budaya, etnis, dan profesional, PT Hitachi *Construction Machinery* Indonesia (HCMI) tidak terlepas dari tantangan dalam mengelola konflik antar karyawan maupun antar divisi. Berdasarkan hasil wawancara dengan *key informan* di PT Hitachi *Construction Machinery* Indonesia (HCMI), tantangan utama yang dihadapi adalah munculnya konflik yang dipicu oleh perbedaan pendapat terkait cara kerja, komunikasi internal yang tidak lancar, serta kesenjangan dalam pengambilan keputusan antar level manajerial. Kondisi ini diperburuk oleh tekanan target produksi dan ekspektasi kerja yang tinggi, sehingga menciptakan suasana kerja yang rentan terhadap gesekan. Selain itu, ketidakharmonisan dalam pembagian tugas antar departemen juga menjadi faktor pemicu ketegangan yang berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab utama konflik, memahami dampak yang timbul baik secara individu maupun organisasi, serta mengevaluasi strategi manajemen konflik yang telah diterapkan. Dengan demikian, diharapkan hasil dari penulisan ini dapat memberikan rekomendasi yang efektif untuk meningkatkan kualitas hubungan kerja dan produktivitas perusahaan, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang harmonis bagi semua pihak. Oleh karena itu, strategi penyelesaian konflik menjadi aspek yang sangat penting untuk diterapkan di PT Hitachi *Construction Machinery* Indonesia. Dengan pendekatan manajemen konflik yang tepat, perusahaan dapat mengurangi dampak negatif dari konflik yang terjadi dan sekaligus memanfaatkannya sebagai peluang untuk perbaikan sistem kerja, penguatan komunikasi, serta peningkatan kualitas hubungan antar karyawan. Penanganan konflik yang efektif tidak hanya menjaga stabilitas organisasi, tetapi juga mendukung terciptanya lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA

Konflik

Secara etimologi, konflik berasal dari bahasa latin “Con” yang artinya bersama dan “Fligere” yang artinya benturan atau tabrakan. Sehingga konflik dapat diartikan sebagai benturan atau tabrakan yang terjadi secara bersamaan, melibatkan beberapa pihak sekaligus. Menurut Gamayanti (2019), konflik merupakan proses yang terjadi pada setiap individu atau kelompok sebagai bentuk pertentangan terhadap lawannya dengan menggunakan berbagai cara termasuk ancaman atau kekerasan. Definisi konflik menurut Andri Wahyudi (2015) merupakan sebuah proses yang diawali dengan persepsi suatu pihak bahwa pihak lain telah melakukan sesuatu yang bersifat negatif, yang kemudian menjadi permulaan dari konflik. Adapun Mustamin (2016) mengartikan konflik sebagai

bagian dari proses interaksi sosial yang didalamnya terdapat perbedaan, baik perbedaan fisik, emosi, kebudayaan, maupun tingkah laku.

Jenis - Jenis Konflik

Menurut Usman (2015), konflik dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

- a. **Konflik Intrapersonal**
Dalam konflik intrapersonal yang terjadi adalah antara individu dengan individu. Timbul konflik dikarenakan adanya suatu keinginan atau tujuan yang berbeda di antara keduanya dalam waktu yang sama namun tidak mungkin untuk dipenuhi. Jika konflik dibiarkan, maka akan menimbulkan situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan.
- b. **Konflik Interpersonal**
Terjadinya konflik dikarenakan adanya kepentingan yang menimbulkan pertentangan antara seseorang dengan orang lain. konflik ini sering terjadi karena adanya perbedaan status, jabatan, dan bidang pekerjaan yang dimiliki. Jika pemimpin atau anggota dari organisasi tidak dapat menangani atas konflik yang terjadi, akan berdampak pada proses pencapaian tujuan dari organisasi tersebut.

Menurut Akbar. dkk. (2024), Konflik merupakan elemen yang tak terpisahkan dari interaksi sosial dan dapat terjadi dalam berbagai bentuk serta situasi. Berikut ini merupakan uraian mengenai berbagai jenis konflik yang dapat muncul:

- a. **Konflik Interpersonal**
Konflik yang terjadi antara individu dalam suatu kelompok, seperti rekan kerja, teman, atau anggota tim.
- b. **Konflik Intrapersonal**
Konflik ini terjadi di dalam diri seseorang, yaitu saat individu mengalami pertentangan
- c. **Konflik Antarpribadi**
Jenis konflik ini muncul antara individu dan kelompok atau organisasi, contohnya antara seorang pegawai dengan pemerintah atau antara warga negara dengan lembaga pemerintahan.
- d. **Konflik Sosial**
Konflik sosial terjadi di antara kelompok-kelompok dalam masyarakat, seperti antar suku, agama, ras, maupun kelompok sosial lainnya.

Penyebab - Penyebab Konflik

Menurut Novri (2019), faktor penyebab timbulnya konflik antara lain :

- a. **Perbedaan individu**
Konflik yang terjadi bermula dari kepentingan pribadi masing masing. Sumber dari konflik itu sendiri dapat berupa perbedaan pendapat maupun perasaan. Bahkan setiap orang pun memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, maka tidak heran jika manusia disebut makhluk yang unik.
- b. **Perbedaan latar belakang kebudayaan**
Lingkungan kebudayaan yang ada di masyarakat secara turun temurun, dapat mempengaruhi sifat dari seseorang. Perbedaan latar belakang pun terkadang dapat menjadi permasalahan dalam berinteraksi di masyarakat. Sehingga banyak sedikit masyarakat akan terpengaruh dengan pola-pola yang ada entah dari pemikirannya maupun dalam pendirian di kelompok sosialnya.

- c. Perbedaan kepentingan antar individu atau kelompok
Setiap manusia pasti terlahir dengan perbedaan antara satu dengan yang lain. Entah perbedaan itu berasal dari perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan. Terkadang dari perbedaan itu dapat membuat seseorang dapat melakukan hal yang sama seperti orang lain, namun dalam sebuah pencapaian tujuannya itu berbeda.
- d. Perubahan yang cepat dan mendadak dalam lingkungan organisasi
Perubahan dalam organisasi merupakan hal yang wajar dalam kehidupan sosial dan dunia kerja. Namun, jika perubahan tersebut terjadi secara cepat dan mendadak, hal tersebut dapat menimbulkan ketidakpastian dan kebingungan di kalangan anggota organisasi, yang dapat memicu terjadinya konflik.
Menurut Soekanto (dalam Chotim,2017) faktor penyebab konflik antara lain:
 - a. Ketidaksesuaian sosial individu
Tidak selalu terjadi keselarasan antara sikap sosial individu dengan kelompok tempat ia berada. Perbedaan pandangan atau sikap ini bisa memicu terjadinya konflik.
 - b. Perbedaan Latar Belakang Budaya
Setiap individu memiliki latar belakang budaya yang berbeda, yang membentuk karakter dan cara berpikir yang unik. Individu biasanya dipengaruhi oleh cara pandang dan nilai-nilai kelompoknya, dan perbedaan tersebut dapat menimbulkan konflik antar pribadi.
 - c. Perbedaan Kepentingan
Konflik juga dapat timbul karena adanya perbedaan tujuan antara individu atau kelompok. Setiap pihak memiliki perasaan, keyakinan, dan latar budaya yang berbeda. Walaupun aktivitas yang dilakukan bisa sama, namun maksud dan tujuan yang mendasarinya bisa sangat berbeda. Konflik akibat perbedaan kepentingan ini bisa meluas ke ranah politik, ekonomi, sosial, maupun budaya.
 - d. Perubahan Sosial yang Cepat
Perubahan nilai-nilai sosial yang terjadi secara tiba-tiba juga dapat menjadi pemicu konflik. Meskipun perubahan merupakan bagian alami dari kehidupan masyarakat, jika perubahan tersebut berlangsung terlalu cepat, masyarakat bisa mengalami guncangan. Sebagai contoh, masyarakat pedesaan yang tiba-tiba mengalami industrialisasi akan menghadapi konflik karena terjadi benturan antara nilai-nilai lama yang bersifat agraris dengan nilai-nilai baru yang muncul secara mendadak.

Dampak Konflik

a. Dampak Positif

Wijono (dalam wahyudi, 2016) dampak positif akibat konflik yaitu:

- Peningkatan disiplin kerja, seperti minimnya ketidakhadiran tanpa alasan jelas, kedatangan dan kepulangan yang tepat waktu, serta pemanfaatan waktu kerja secara optimal, yang berdampak positif pada peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja.
- meningkatnya hubungan kerjasama yang produktif, terlihat dari pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan pekerjaan masing-masing
- Meningkatnya motivasi kerja. Adanya kompetensi yang sehat antar individu maupun kelompok
- Tingkat stress dan konflik menurun, seiring dengan meningkatnya rasa aman, kepercayaan diri, serta apresiasi terhadap kinerja karyawan

b. Dampak Negatif

Menurut Hussein. dkk (2019) dampak negatif akibat konflik yaitu:

- Penurunan Produktivitas. Konflik yang tidak terselesaikan dapat mengalihkan perhatian karyawan dari tugas utama mereka, sehingga mengurangi efisiensi dan efektivitas kerja.
- Meningkatkan Stres dan Ketegangan. Lingkungan kerja yang dipenuhi konflik dapat menyebabkan stres dan ketegangan di antara karyawan, yang berdampak negatif pada kesejahteraan dan kesehatan mental mereka.
- Merusak Hubungan Kerja. Konflik yang berkepanjangan dapat merusak hubungan antar individu atau tim, menciptakan lingkungan kerja yang tidak harmonis dan penuh ketidakpercayaan.
- Meningkatkan Tingkat Turnover Karyawan. Karyawan yang merasa tidak nyaman atau tidak dihargai akibat konflik yang tidak terselesaikan mungkin memilih untuk meninggalkan organisasi, yang dapat meningkatkan tingkat turnover dan biaya rekrutmen.

Pendekatan manajemen Konflik

Manajemen konflik dalam organisasi penting untuk menciptakan harmoni dan meningkatkan produktivitas. Apabila konflik tidak dikelola dengan baik, maka konflik tersebut akan berdampak negatif pada produktivitas organisasi dan hubungan interpersonal (Hasanah, 2020). Berdasarkan teori tersebut, terdapat beberapa gaya manajemen konflik yang umum digunakan menurut Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) yang terdiri dari 5 (lima) jenis resolusi konflik (Thomas and Kilmann, 2008), yaitu:

- a. Menghindari (*Avoiding*)
Menghindari isu konflik agar tidak berkembang menjadi lebih besar.
- b. Akomodatif (*Accommodating*)
Mengutamakan kepentingan pihak lain di atas kepentingan pribadi.
- c. Kompromi (*Compromising*)
Mencari solusi tengah yang dapat diterima kedua belah pihak (*lose-lose solution*).
- d. Kolaboratif (*Collaborative*)
Semua pihak berusaha mencapai solusi yang memuaskan bersama (*win-win solution*).
- e. Bersaing (*Competing*)
Satu pihak berusaha menang atas pihak yang lain (*win-lose solution*).

Menurut wahyudi (dalam sudarmanto. dkk 2021), pertimbangan yang perlu diperhatikan apabila memilih salah satu pendekatan sebagai berikut:

- a. Metode Kerjasama (*Cooperation*)
Strategi ini digunakan ketika semua pihak yang terlibat dalam konflik berkeinginan untuk mencapai hasil yang menguntungkan bersama. Kerja sama menjadi penting ketika para pihak saling membutuhkan satu sama lain untuk mencapai tujuan yang tidak bisa diraih secara individual.
- b. Menghindari (*Avoiding*)
Pendekatan ini sesuai diterapkan bila konflik dianggap tidak terlalu penting atau bersifat merugikan dan berpotensi mengganggu stabilitas organisasi. Menghindari dapat menjadi pilihan untuk memberikan waktu berpikir lebih lanjut, mengumpulkan informasi tambahan, atau karena adanya persoalan lain yang lebih mendesak untuk segera diselesaikan.
- c. Kompetisi
Teknik ini dipilih apabila pihak-pihak yang berkonflik lebih mengutamakan pencapaian tujuan masing-masing tanpa mempertimbangkan dampaknya terhadap

pihak lain. Fokus utama dalam metode ini adalah hasil akhir, bukan hubungan antar pihak.

d. Kompromi (*Compromising*)

Metode ini cocok digunakan ketika kekuatan antara pihak yang berkonflik relatif seimbang. Kompromi bisa menjadi pilihan ketika metode kompetisi tidak efektif, ketika isu konflik terlalu rumit, atau ketika dibutuhkan solusi sementara yang adil bagi semua pihak. Pendekatan ini bertujuan agar masing-masing pihak tidak merasa dirugikan.

e. Penyesuaian (*Accommodation*)

salah satu pihak memilih untuk mengalah dan mengesampingkan kepentingan atau keinginan kelompoknya demi meredakan konflik dan menjaga hubungan yang harmonis.

Strategi Resolusi Konflik

Terdapat beberapa strategi resolusi konflik menurut Dahrendorf (2009):

a. Mediasi

Mediasi adalah strategi di mana pihak ketiga yang netral membantu pihak-pihak yang berselisih untuk mencapai kesepakatan. Pihak ketiga ini berperan sebagai penengah dan membantu pihak-pihak yang terlibat untuk menemukan solusi yang dapat diterima oleh semua pihak.

b. Arbitrase

Arbitrator (pihak ketiga yang netral dan memiliki wewenang) mendengarkan argumen dari semua pihak yang terlibat dan memberikan keputusan yang mengikat. Keputusan arbitrator bersifat final dan harus ditaati oleh semua pihak.

c. Rekonsiliasi

Pihak-pihak yang terlibat dalam konflik duduk bersama untuk menyelesaikan masalah secara langsung tanpa bantuan pihak ketiga. Tujuan utama adalah mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan melalui komunikasi dan negosiasi yang efektif.

Menurut Sudelfi dkk. (2022) terdapat beberapa strategi resolusi konflik

a. Mediasi

Mediasi adalah langkah penyelesaian sengketa melalui proses perundingan yang berlandaskan pada kesepakatan bersama antara pihak-pihak yang terlibat konflik. Dalam proses ini, hadir seorang pihak ketiga yang bersikap netral dan tidak berpihak, yang disebut sebagai mediator, untuk membantu memperlancar dialog menuju solusi bersama.

b. Negosiasi

Negosiasi merupakan cara penyelesaian konflik yang melibatkan interaksi langsung antara individu atau perwakilan dari organisasi/perusahaan. Proses ini menggunakan pendekatan pertukaran (*barter*) atau tawar-menawar (*bargaining*) untuk mencapai kesepakatan yang bisa diterima oleh semua pihak.

c. Arbitrase

Arbitrase adalah metode penyelesaian konflik yang melibatkan pihak ketiga yang diberi wewenang untuk mengambil keputusan atas sengketa yang terjadi. Keputusan yang diambil oleh pihak arbitrase bersifat final, mengikat, dan wajib ditaati oleh kedua belah pihak yang bersengketa.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan metode pengumpulan data dan wawancara, dan teknik analisis kualitatif deskriptif. Penelitian dilakukan secara runtut dan pada dasarnya metode penelitian digunakan untuk mencapai hasil yang dapat dipertanggungjawabkan oleh peneliti. Sedangkan secara khusus penelitian untuk mengetahui seberapa relevan dimensi penelitian yang menjadi acuan dengan kondisi aktual yang terjadi. Selain itu, metode kualitatif digunakan bertujuan agar penelitian yang dilakukan mendapatkan hasil yang objektif.

Penelitian ini dilakukan kepada Pegawai PT Hitachi Construction Machinery Indonesia dengan melakukan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam proses penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan adalah dengan proses wawancara yang dilakukan secara online melalui telepon video aplikasi Google Meet dengan narasumber. Selain itu, peneliti mendapatkan data dari media, buku, artikel, jurnal yang diperoleh peneliti melalui membaca dan menganalisis. Hal tersebut dilakukan agar peneliti memperoleh perspektif yang lebih luas dan valid terkait dengan konflik internal yang terjadi di perusahaan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui studi pustaka, dengan memilih sumber-sumber yang relevan dan terkini untuk memastikan kualitas dan kredibilitas informasi. Data yang dipilih berdasarkan kesesuaian dengan tujuan penelitian, yaitu untuk memahami strategi penyelesaian konflik dalam organisasi. Selain itu, hanya sumber yang dipublikasikan dalam sepuluh tahun terakhir yang diambil agar dapat mencerminkan perkembangan terbaru dalam bidang ini dan tetap relevan dengan kondisi organisasi saat ini. Sumber yang digunakan mencakup buku, artikel ilmiah, jurnal, serta laporan penelitian yang memiliki kontribusi signifikan terhadap pemahaman mengenai konflik antar divisi dan penyelesaiannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor Konflik

Terdapat beberapa faktor yang dapat menjadi penyebab konflik pada antar divisi di PT Hitachi, di antaranya adalah:

Perbedaan Latar Belakang Karyawan

Konflik dalam lingkungan kerja merupakan suatu hal yang sulit untuk dihindari, terutama dalam organisasi yang kompleks dan dinamis seperti perusahaan manufaktur. Ketika individu-individu dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, nilai-nilai, dan cara pandang yang berbeda dipertemukan dalam satu sistem kerja, maka potensi gesekan akan selalu ada. Apalagi ketika dituntut untuk bekerja sama dalam tim lintas divisi yang menuntut kolaborasi, komunikasi yang efektif, dan kesamaan visi. Dalam konteks ini, perbedaan sudut pandang yang tidak dikelola dengan baik dapat berkembang menjadi konflik yang menghambat proses kerja. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan salah satu karyawan PT Hitachi *Construction Machinery* Indonesia, dapat disimpulkan bahwa jenis konflik yang sering terjadi di lingkungan kerja perusahaan tersebut adalah konflik interpersonal. Konflik ini muncul sebagai akibat dari perbedaan persepsi, nilai, dan cara berpikir antar individu, serta tidak jarang disertai dengan miskomunikasi atau kurangnya keterbukaan dalam menyampaikan pendapat.

Benturan Struktural Antar Divisi

Salah satu contoh nyata dari konflik interpersonal yang terjadi di PT Hitachi *Construction Machinery* Indonesia ini terjadi ketika perusahaan memperkenalkan proyek perancangan mesin otomatis yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi produksi. Inisiatif ini melibatkan berbagai divisi, mulai dari *engineering* sebagai tim perancang, hingga divisi *quality control*, produksi, dan *maintenance* yang nantinya akan menggunakan dan merawat mesin tersebut. Secara struktural, konflik yang muncul tampak sebagai benturan antar divisi, namun jika ditelusuri lebih dalam, inti permasalahannya bersumber dari perbedaan pandangan pribadi dari individu-individu yang mewakili divisi-divisi tersebut. Sebagai contoh, individu dari divisi *quality control* mengungkapkan keraguan terhadap kemampuan mesin dalam menjaga kualitas produk sebagaimana yang selama ini dilakukan oleh tenaga manusia. Mereka mempertanyakan akurasi dan sensitivitas mesin dalam mendeteksi kecacatan produk. Sementara itu, dari sisi *engineering*, individu yang terlibat menunjukkan keyakinan bahwa rancangan mesin yang mereka buat telah melalui proses simulasi dan perhitungan yang dapat diandalkan. Ketegangan juga muncul dari divisi produksi yang mempertanyakan apakah mesin tersebut mampu memenuhi target waktu produksi yang ketat. Sedangkan dari divisi *maintenance*, kekhawatiran difokuskan pada tingkat kesulitan dan efektivitas dalam melakukan perawatan mesin yang belum pernah mereka tangani sebelumnya.

Dalam situasi ini, terlihat jelas bahwa konflik tidak semata disebabkan oleh perbedaan teknis atau tujuan antar divisi, melainkan lebih pada kekhawatiran personal, rasa tanggung jawab, serta persepsi individu terhadap risiko dan keberhasilan proyek. Ketika masing-masing individu merasa memiliki kepentingan dan tanggung jawab yang besar terhadap kinerja divisinya, maka konflik interpersonal menjadi tak terelakkan. Perbedaan latar belakang pengalaman dan keterpaparan terhadap teknologi baru juga turut membentuk sudut pandang yang beragam, bahkan berseberangan satu sama lain. Selain perbedaan pendapat dan kepentingan antar individu atau kelompok, hasil identifikasi menunjukkan bahwa konflik di PT Hitachi *Construction Machinery* Indonesia juga dipicu oleh beberapa faktor mendasar. Pertama, adanya kecenderungan individu membawa kepentingan pribadi yang kemudian melebur menjadi kepentingan divisi, yang memperkeruh komunikasi antar tim. Kedua, perbedaan latar belakang budaya kerja, nilai-nilai, dan sudut pandang pribadi dari masing-masing karyawan turut membentuk persepsi yang berbeda terhadap proyek, yang memperbesar potensi konflik. Ketiga, sistem kerja yang kompetitif antar divisi, meskipun tidak secara eksplisit dilombakan, menciptakan tekanan untuk menunjukkan performa terbaik, sehingga memicu pertahanan terhadap masukan atau perubahan dari divisi lain. Terakhir, ketidakpastian terhadap perubahan teknologi baru, seperti mesin otomatis, memperbesar rasa khawatir terhadap efektivitas, kualitas, dan tanggung jawab masing-masing divisi. Keseluruhan faktor ini menunjukkan bahwa konflik tidak semata-mata terjadi karena perbedaan teknis, namun lebih dalam lagi berkaitan dengan aspek psikologis, emosional, dan struktural dalam organisasi. Dalam hal ini, komunikasi yang tidak terbuka dan minimnya empati dalam memahami perspektif pihak lain turut memperbesar jarak antar individu yang seharusnya bekerja sama. Ini menjadi ciri khas dari konflik interpersonal konflik yang tidak hanya bersifat fungsional tetapi juga emosional.

Pendekatan Menghadapi Konflik

Berdasarkan pendekatan dalam menghadapi konflik, terlihat bahwa perusahaan mengadopsi pendekatan kolaboratif dalam menyelesaikan perbedaan pendapat yang terjadi antar divisi. Konflik ini muncul sebagai akibat dari perbedaan sudut pandang antara divisi *engineering*, produksi, *quality control*, dan *maintenance* terkait perancangan

dan implementasi mesin baru dalam lini produksi. Masing-masing divisi memiliki kekhawatiran dan kepentingan berbeda, seperti efektivitas kinerja mesin, kualitas produk, efisiensi waktu produksi, serta kemudahan perawatan. Berdasarkan pendekatan dalam menghadapi konflik, dapat disimpulkan bahwa perusahaan menerapkan pendekatan kolaboratif dalam menyikapi perbedaan pendapat yang terjadi antar divisi.

Konflik tersebut muncul saat proses perancangan mesin baru yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi produksi dan mengurangi ketergantungan terhadap tenaga manusia. Dalam proses ini, beberapa divisi seperti engineering, produksi, quality control, dan maintenance terlibat secara langsung dan masing-masing memiliki sudut pandang serta kekhawatiran yang berbeda. Divisi produksi mempertanyakan apakah mesin yang dirancang mampu memenuhi target *cycle time* produksi, sementara divisi *quality control* meragukan kemampuan mesin dalam menjamin standar kualitas seperti saat dikerjakan oleh manusia, dan divisi maintenance mengkhawatirkan efektivitas perawatan jangka panjang dari mesin tersebut. Perbedaan sudut pandang ini menimbulkan diskusi intens, namun tidak berkembang menjadi konflik destruktif karena semua pihak menunjukkan itikad baik dalam berkomunikasi dan saling memahami posisi masing-masing. Tidak ditemukan indikasi adanya dampak negatif terhadap hubungan kerja, lingkungan organisasi, atau kepercayaan terhadap perusahaan, bahkan sebaliknya, konflik ini justru menjadi sarana evaluasi yang memperkaya proses pengambilan keputusan dan menghasilkan solusi yang lebih komprehensif.

Metode kolaboratif dalam manajemen konflik adalah suatu metode yang berfokus pada kerja sama antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik untuk mencari solusi yang saling menguntungkan dan membangun hubungan yang lebih baik. Pendekatan ini menekankan pentingnya komunikasi terbuka, pemahaman bersama, dan penghargaan terhadap sudut pandang dan perasaan masing-masing pihak. Pendekatan ini, menjadi salah satu strategi manajemen konflik yang menarik perhatian, karena menekankan dialog, partisipasi aktif, dan pencarian solusi yang saling menguntungkan (Zafran, et al, 2025). Pendekatan ini dinilai mampu menciptakan kepercayaan di antara para pihak yang terlibat, serta mendorong kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Pendekatan kolaboratif ini ditunjukkan melalui keterlibatan aktif seluruh pihak dalam diskusi, upaya saling mendengarkan, dan pencarian solusi yang dapat mengakomodasi kepentingan bersama tanpa mengedepankan ego sektoral. Dengan demikian, perusahaan mampu mengelola konflik secara konstruktif dan profesional, yang sejalan dengan pandangan Madalina (2016) bahwa konflik yang ditangani dengan tepat dapat memperkuat dinamika organisasi dan menghasilkan keputusan yang lebih baik secara kolektif.

Permasalahan yang muncul tidak semata-mata dipicu oleh kepentingan pribadi, melainkan lebih didasari oleh kepentingan masing-masing divisi. Hal ini terlihat dari bagaimana perwakilan tiap divisi membawa kekhawatiran yang mencerminkan tanggung jawab kolektif mereka, seperti ketepatan waktu produksi (divisi produksi), jaminan kualitas produk (divisi quality control), serta kemudahan dan efektivitas perawatan mesin (divisi maintenance). Perbedaan sudut pandang ini mencerminkan adanya budaya kerja dan fokus prioritas yang berbeda di tiap divisi, namun tidak mengarah pada konflik destruktif. Hal ini diperkuat dengan adanya pengakuan bahwa konflik tersebut disikapi secara positif, dengan masing-masing pihak tetap terbuka terhadap pandangan yang berbeda dan berusaha menangkap aspek yang mungkin belum dipertimbangkan sebelumnya. Sikap terbuka ini merupakan elemen penting dalam pendekatan kolaboratif yang diterapkan oleh perusahaan.

Metode Resolusi Konflik

Lebih lanjut terkait dengan metode resolusi konflik yang digunakan, berdasarkan teori Ralf Dahrendorf metode yang digunakan adalah Rekonsiliasi. Metode ini melibatkan hanya pihak-pihak yang terkait dengan konflik untuk berunding bersama dan menyelesaikan masalah secara langsung tanpa menghadirkan bantuan dari pihak ketiga. Metode ini dianggap sebagai metode yang paling efektif bagi narasumber, dikarenakan pihak yang berkonflik dapat lebih bebas mencari solusi bersama yang mampu diterima oleh kedua belah pihak tanpa adanya campur tangan dari pihak ketiga seperti atasan, manajemen, atau pihak luar yang tidak berkonflik. Menurut James (2017), konsep rekonsiliasi adalah sebuah bentuk teori normatif yang terikat dengan gagasan-gagasan penciptaan perdamaian, transformasi positif, toleransi, penebusan, dan harmoni. Sehingga, kondisi paling ideal untuk menggunakan model rekonsiliasi dalam penanganan konflik adalah adanya interaksi antara kelompok yang berkonflik harus terjadi dalam kondisi yang setara dan penuh kepercayaan. Tanpa hal tersebut, upaya rekonsiliasi sulit berhasil karena adanya prasangka yang menjadi penghalang utama.

Dampak Konflik

Dampak positif dari suatu konflik dalam lingkungan organisasi dapat tercermin dari meningkatnya kualitas hubungan kerja sama yang lebih produktif di antara anggota tim atau divisi. Hal ini tampak nyata melalui pembagian tugas dan tanggung jawab yang menjadi lebih terstruktur dan sesuai dengan bidang pekerjaan serta kompetensi masing-masing individu. Selain itu, konflik yang dikelola dengan baik juga dapat memicu munculnya motivasi kerja yang lebih tinggi, karena masing-masing pihak terdorong untuk menunjukkan kinerja terbaiknya dalam menyelesaikan perbedaan yang ada. Sejalan dengan pandangan Wijono (dalam Wahyudi, 2016), konflik dapat menghadirkan dinamika berupa kompetisi yang sehat, baik antar individu maupun kelompok kerja, yang pada akhirnya memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap konflik interpersonal yang terjadi di PT Hitachi Construction Machinery Indonesia, dapat disimpulkan bahwa akar dari permasalahan bukan hanya berasal dari aspek teknis semata, melainkan juga dipengaruhi oleh perbedaan cara pandang, nilai-nilai individu, serta tanggung jawab yang diemban oleh masing-masing perwakilan divisi dalam proyek perancangan mesin otomatis. Konflik yang muncul mencerminkan dinamika psikologis, emosional, dan struktural dalam organisasi. Meskipun sempat terjadi ketegangan, perusahaan berhasil menangani situasi tersebut secara positif melalui pendekatan kolaboratif dan metode rekonsiliasi. Pendekatan ini memungkinkan semua pihak yang terlibat untuk berdialog secara terbuka, memahami sudut pandang satu sama lain, serta mencari solusi yang seimbang dan dapat diterima bersama. Hasilnya, konflik tersebut berperan sebagai katalisator dalam memperkuat sinergi antar divisi, memperkaya proses pengambilan keputusan, serta mendorong peningkatan motivasi dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Saran :

1. Menanamkan Komunikasi yang Terbuka dan Empatik Perusahaan perlu membangun budaya komunikasi yang jujur dan saling menghargai, guna menghindari kesalahpahaman dan memperlancar interaksi antar individu maupun antar divisi.

2. Peningkatan Kemampuan Manajemen Konflik Perlu adanya program pelatihan yang ditujukan kepada seluruh karyawan dan pimpinan untuk mengasah kemampuan dalam menghadapi perbedaan secara positif, termasuk keterampilan bernegosiasi dan menyelesaikan konflik secara damai.
3. Memperkuat Kerja Sama Lintas Divisi Penting untuk mengadakan forum komunikasi rutin antar bagian dalam perusahaan agar terjadi pertukaran gagasan, diskusi lintas fungsi, dan pembentukan tujuan bersama, demi mempererat kerja sama dan menurunkan potensi ego sektoral.
4. Menyesuaikan Diri dengan Perubahan Teknologi Seluruh pihak yang terkait perlu diberikan pemahaman yang utuh mengenai teknologi baru melalui pelatihan, simulasi, dan penyuluhan manfaat agar dapat mengurangi keraguan serta mempercepat adaptasi terhadap inovasi.
5. Evaluasi Berkelanjutan sebagai Pembelajaran Organisasi Setiap konflik yang telah diselesaikan dengan baik hendaknya dijadikan bahan pembelajaran untuk memperbaiki sistem penanganan konflik secara berkesinambungan dan adaptif ke depannya.

Dengan mengarahkan konflik menjadi sarana pembelajaran dan pengembangan, perusahaan berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, dinamis, dan berorientasi pada inovasi serta perbaikan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Z., Safitri, N. N., Zuhro, R. H., Hasan, A. A., & Mualimin. (2025). *Manajemen konflik dalam pendidikan: Pendekatan kolaboratif di sekolah*.
- Akbar, A. F., Sholehah, G. I. F., Komariah, S., Tsuraya, I. Q., & Muallimin, M. (2024). Jenis-jenis konflik dalam organisasi. *Student Research Journal*, 2(6), 184–199.
- Chotim. I. E. R (2017). analisis Konflik Antara Masyarakat dan Swasta
- Dai, X., & Chen, G.-M. (2017). *Conflict Management and Intercultural Communication: The Art of Intercultural Harmony*. Routledge.
- Disnakerja.com. (2025, Mei). *Lowongan Kerja PT Hitachi Construction Machinery Indonesia*.
- Gamayanti, I. L. (2019). *Psikologi konflik dan resolusinya*. Bandung: Refika Aditama.
- Hasanah, N. (2020). Pengaruh manajemen konflik terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 112–120.
- Kutai Timur) Susan, N. (2015), Pengantar Sosiologi Konflik (Jakarta : Prenada Media Group) 85 Sudarmanto.E. Dkk. (2021). Manajemen konflik. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/350955317_Manajemen_Konflik
- Gamayanti. R and Nulhaqim. S.A (2019), “Konflik Antara Pltu Indramayu Ii Dengan
- Warga Mekarsari Dilihat Dari Teori Kebutuhan Manusia Simon Fisher,” *Jurnal Kolaborasi Resolusi Konflik* 1, no. 1: 12.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2008). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. CPP, Inc.

Kolip. U (2015), Pengantar Sosiologi Pemahaman Fakta dan Gejala Permasalahan Sosial (Jakarta : Kencana Prenada Media Group) 345.

Hughes, James (2017). Agency versus structure in reconciliation. *Ethnic and Racial Studies*, 41, (4).

Wahyudi, A. (2016). Dampak konflik dalam organisasi. Dalam Wijono, S. (Ed.), *Psikologi kerja dan organisasi* (hlm. 173–190). Yogyakarta: Andi Publisher.

Wahyudi. A, “Konflik, Konsep Teori Dan Permasalahan,” *Jurnal Publiciana* 8, no. 1 (2016): 1–15.