

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum

##### 1. Sejarah Berdiri dan Perkembangan Rahajeng Bakery, Catering & Resto

Rahajeng Bakery, Catering & Resto yang beralamat di Jl. Diponegoro No. 98 Pati. Letaknya strategis di dalam kota dan sangat mudah untuk dijangkau ± 200 meter ke utara dari Simpang 5 Pati, berhadapan langsung dengan Hotel Safin Pati, Rahajeng Bakery, Catering & Resto atau lebih dikenal dengan nama “Rahajeng” adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa makanan. Berdiri pertama kali pada tahun 1989, atas jasa Sugiarto yang pada waktu itu bekerja sebagai manajer di Hotel Kurnia - Pati. Banyaknya pesanan catering untuk acara - acara tertentu di Hotel Kurnia seperti rapat, ataupun untuk *snack* bagi pegawai, membuat Sugiarto berinisiatif membuka peluang untuk membuat catering sendiri daripada harus memesan pada catering lain, Zuri'ah istri dari Sugiarto yang awalnya hanya sebagai ibu rumah tangga mempunyai pekerjaan sampingan yaitu menerima dan membuat pesanan catering dari hotel Kurnia – Pati.<sup>1</sup>

Pada awalnya, Rahajeng hanya menyediakan jasa catering yang dikelola oleh Zuri'ah dan dibantu beberapa orang juru masak, dengan menggunakan cara dan metode yang sederhana. Mulai dari manajemen resep, *packing*, dan cara memasak. Seiring berjalanya waktu catering Zuri'ah mendapatkan tempat di hati masyarakat Pati dan sekitarnya, terbukti Rahajeng Bakery, Catering & Resto pada tahun 1997 menjadi satu - satunya penyedia catering pada Lomba MTQ Tingkat Nasional yang diselenggarakan di kota Pati pada waktu itu.<sup>2</sup>

Bisa dikatakan antara tahun 1997-1998 merupakan tahun - tahun kesuksesan Rahajeng sebagai penyedia catering. Banyaknya permintaan catering pada waktu itu baik dalam skala besar maupun kecil, untuk acara - acara perkantoran hingga acara yang tergolong besar seperti pesta pernikahan, ulang tahun, khitanan,

---

<sup>1</sup> Dokumentasi Rahajeng Bakery & Resto

<sup>2</sup> Dokumentasi Rahajeng Bakery & Resto

menjadikan Rahajeng Bakery, Catering & Resto berniat mengembangkan usaha cateringnya.<sup>3</sup>

Tahun 2000, Rahajeng menjadi yang terdepan dalam hal pengelolaan jasa makanan, selain itu pihak Rahajeng ditahun yang sama mulai mengurus segala bentuk yang berkaitan dengan perijinan, seperti Ijin Usaha, NPWP, Ijin Ho (Ijin Gangguan), bersinergi dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Pati setelah ada peraturan tentang UMKM di tahun tersebut.<sup>4</sup>

Dari tahun ke tahun Rahajeng Bakery, Catering & Resto tidak hanya mengelola dan menerima catering saja, pengembangan yang dilakukan mulai dari pendirian rumah makan yang menyediakan makanan – makanan khas Jawa, masakan cina, modern maupun tradisional, roti, bahkan penyewaan gedung di lantai 2 untuk acara – acara rapat, pertemuan & pernikahan. Itulah mengapa sekarang pengelola merubah nama usaha menjadi “Rahajeng Bakery, Catering & Resto” yang bertahan hingga sekarang. Hingga saat ini jumlah karyawan mencapai 99 orang dengan pembagian 77 orang karyawan dengan gaji bulanan dalam artian karyawan mendapatkan gaji 1 kali dalam 1 bulan, dan 22 orang karyawan dengan gaji harian.<sup>5</sup>

## 2. Visi dan Misi Rahajeng Bakery & Resto

Beridirinya Rahajeng Bakery & Resto hingga sebesar saat ini tidaklah mungkin dijalankan oleh satu orang saja, pemilik meyakini bahwa banyak elemen penting yang mendukung berjalan dan berkembangnya Rahajeng Bakery & Resto hingga sebesar saat ini yaitu para karyawan. Hal unik juga peneliti dapatkan, bahwa karyawan di Rahajeng Bakery & Resto Sebenarnya sebagian besar berlatar belakang pendidikan rendah, pimpinan tidak mementingkan skill terlebih dahulu ketika ada orang yang ingin bekerja di Rahajeng melainkan keinginan yang besar untuk bekerja. Sebenarnya tidak ada tujuan lain dari pemilik selain untuk memberdayakan dan mengayomi mereka (karyawan). Pimpinan saat ini meyakini bahwa dengan bersusah-payah untuk membina dan memberi mereka keterampilan

---

<sup>3</sup> Dokumentasi Rahajeng Bakery & Resto

<sup>4</sup> Dokumentasi Rahajeng Bakery & Resto

<sup>5</sup> Dokumentasi Rahajeng Bakery & Resto

akan memberi imbal balik kepada dirinya (pimpinan) dan keluarganya. Hal ini juga sejalan oleh apa yang diajarkan oleh Sugiarto ayah dari Bonar Budiono yang merupakan pendiri pertama kali Rahajeng Bakery & Resto bahwa hidup itu harus dibaktikan untuk banyak orang.

“Jadi begini, kalau hidup manusia itu harus dibaktikan untuk beribadah, dan berbuat kebaikan untuk banyak orang itu adalah satu ikhtiar saya dan ibu saya untuk berbuat baik untuk banyak orang. ya ini mas, Rahajeng ini, jadi Rahajeng ini merupakan sarana saya dan ibu saya untuk berbuat baik dan bermanfaat kepada setiap orang, dengan garis besarnya Rahajeng ini merupakan sarana agar bermanfaat banyak orang.”<sup>6</sup>

### 3. Struktur Organisasi Rahajeng Bakery, Catering & Resto

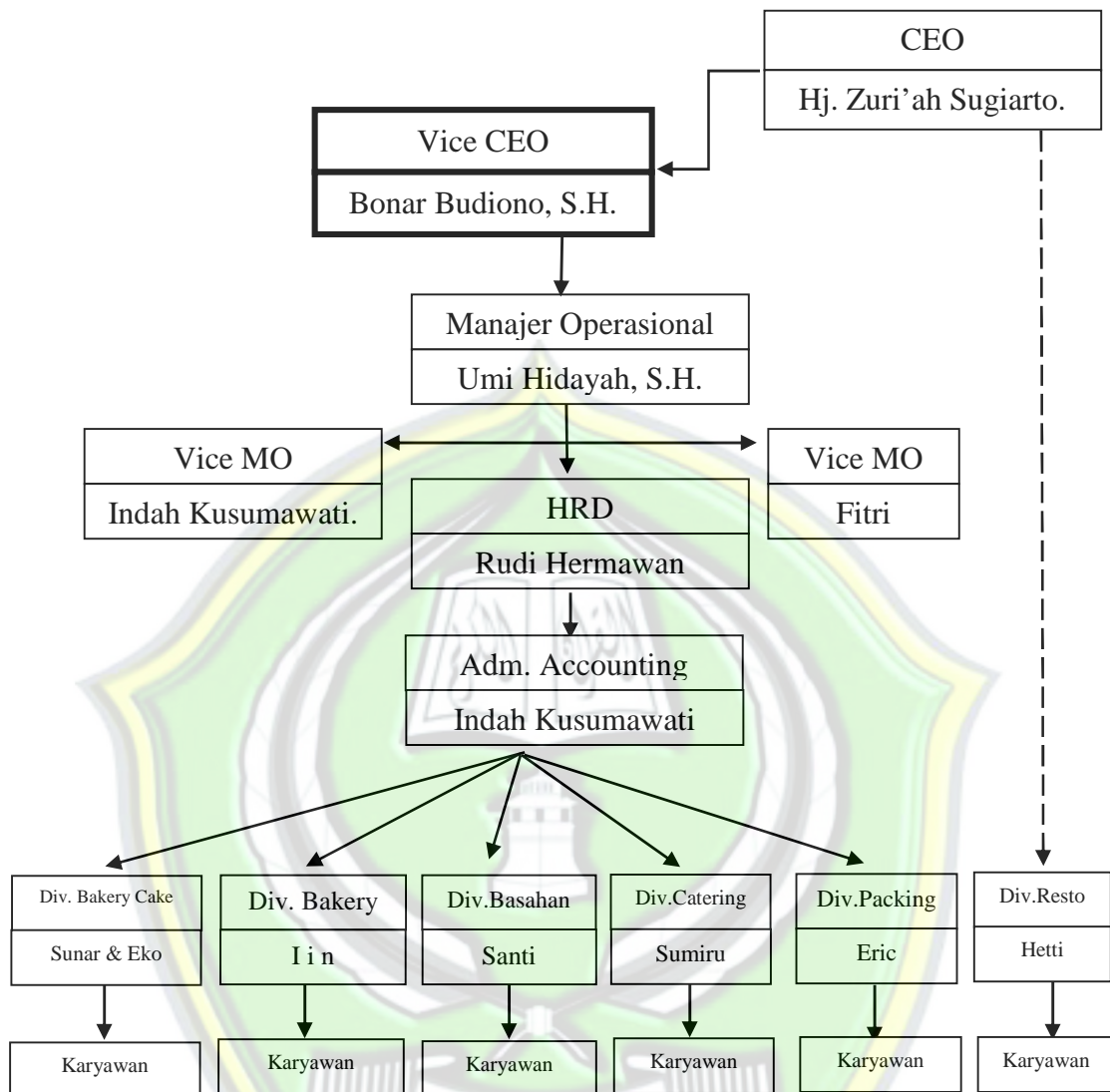
Struktur organisasi merupakan suatu hal yang sangat berperan bagi tercapainya tujuan dari suatu perusahaan. Menurut Joseph L. Massie dalam Sutarto, organisme akan dimasukkan sebagai struktur dan proses kelompok orang yang bekerja sama membagi tugas-tugasnya di antara para anggota, menetapkan hubungan-hubungan dan menyatukan aktivitas-aktivitasnya ke arah tujuan bersama<sup>7</sup>. Struktur organisasi di Rahajeng Bakery, Catering & Resto yaitu sebagai berikut;<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup>Wawancara dengan Bp. Bonar Budiono, Selaku Pimpinan Rahajeng Bakery, Catering & Resto, Hari Minggu, 19 Maret 2017.

<sup>7</sup>Sutarto, *Dasar-dasar Organisasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2006, hlm. 33.

<sup>8</sup> Dokumentasi Rahajeng Bakery & Resto



Job Deskripsi :

1) Pimpinan / Vice CEO

Pimpinan bertanggung jawab untuk melakukan pengawasan, pengendalian, serta memberikan nasihat terhadap jalannya perusahaan.

2) Manager Operasional

Manager Operasional adalah pemimpin perusahaan yang bertugas sebagai penentu arah kebijakan perusahaan.

3) *Administrasi Accounting*

*Administrasi Accounting* menangani hal-hal yang berkaitan dengan surat–menyurat dan keadministrasian keuangan seperti pencatatan menerima pesanan.

4) *HRD (Human Resources Departement)*

HRD bertanggung jawab kepada karyawan yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia

5) *Kepala Divisi*

Kepala Divisi bertanggung jawab atas jalanya divisi yang dipegangnya.

6) *Karyawan*

Karyawan bertugas sesuai dengan Divisi masing – masing, misalnya karyawan pada resto bertugas sebagai pramusaji, karyawan pada divisi bakery sebagai pembuat roti.<sup>9</sup>

4. *Produk & Layanan*

Rahajeng Bakery, Catering & Resto adalah perusahaan yang bergerak di bidang makanan, Adapun produk atau jenis layanan yang disediakan pihak Rahajeng Bakery, Catering & Resto yaitu :

a) *Bakery*

Salah satu produk yang dihasilkan di Rahajeng Bakery, Catering & Resto yaitu Bakery, bisa dipastikan setiap hari pihak Rahajeng Bakery, Catering & Resto membuat Bakery untuk dijual maupun untuk melayani para pemesannya.

“Yang dimaksud Bakery sendiri kalau di Rahajeng itu kan akar kata dari “*Bak*” (memanggang/mengoven) jadi sebenarnya bakery itu semua produk yang dihasilkan dari memanggang/dioven cuma mungkin karena ada kekhususan yang di oven itu apa..ya mungkin lebih kearah produk2 seperti *pastry/pastryerry*, makanan kecil / snack.”<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Dokumentasi Rahajeng Bakery & Resto

<sup>10</sup> Wawancara dengan Bp. Bonar Budiono, Selaku Pimpinan Rahajeng Bakery, Catering & Resto, Hari Minggu, 19 Maret 2017.

Rahajeng Bakery, Catering & Resto, Divisi Bakery terbagi menjadi 2 divisi yaitu Divisi Bakery dan Divisi Bakery & Cake, untuk yang divisi bakery lebih kepada memproduksi makanan – makanan kecil kearah *pastry/pastryerry* kemudian untuk yang *bakery cake* memproduksi pesanan roti besar, atau pembuatan roti dengan jumlah yang besar.<sup>11</sup>

b) Basahan

Rahajeng Bakery, Catering & Resto menyebut produk yang satu ini dengan nama “basahan” bukan tanpa alasan karena produk basahan yang dimaksudkan disini adalah makanan-makanan yang tidak bisa atau kurang baik jika diawetkan, seperti jajanan pasar (makanan tradisional yang sering dijual di pasar tradisional, contoh : lempeng, lapis, tahu isi, tahu bakso, bugis koci)<sup>12</sup>

c) Catering

Salah satu layanan unggulan Rahajeng Bakery, Catering & Resto adalah catering,

“kalau catering itu jasa boga yang menunya nasional/internasional ya bisa dikatakan makanan berat, dan pastinya pembuatannya menunggu dulu dari pemesan baru kita membuat”<sup>13</sup>

“Rahajeng juga menyediakan system prasmanan untuk acara – acara seperti nikahan dll. Kemudian kalau penyewaan ruangan itu sebenarnya untuk menjawab untuk kebutuhan konsumen, bisa digunakan untuk ruang VIP, ruang keluarga, untuk rapat, yang bisa digunakan untuk prifasi pengunjung.. bisa menampung sekitar 30 s/d 35 orang bisa”<sup>14</sup>

Sumiru, selaku karyawan yang bertugas sebagai juru masak bagian catering, menuturkan bahwa:

---

<sup>11</sup> Dokumentasi Rahajeng Bakery & Resto

<sup>12</sup> Dokumentasi Rahajeng Bakery & Resto

<sup>13</sup> Wawancara dengan Bp. Bonar Budiono, Selaku Pimpinan Rahajeng Bakery, Catering & Resto, Hari Minggu, 19 Maret 2017.

<sup>14</sup> Wawancara dengan Bp. Rudi Hermawan, Selaku HRD Rahajeng Bakery, Catering & Resto, Hari Selasa, 21 Maret 2017.

“data pesanan di Board/papan semuanya sudah tercatat semua, jadi besoknya saya sudah tahu apa yang saya lakukan, dan harus belanja apa saja yang harus di beli, dan kalau saya sudah tahu pekerjaan yang saya atasi, apa lagi saya tidur disini jadinya kalau ada apa – apa ya saya beresin sendiri tidak usah nunggu aturan dari atasan”.<sup>15</sup>

Dalam penerapan alur manajemen catering yang dilakukan oleh Rahajeng yaitu pemesanan melalui customer service kemudian menuliskan pesanan di papan/*board* dan dipelajari oleh juru masak.

d) Resto

Sesuai dengan namanya Rahajeng Bakery, Catering & Resto, memiliki Restoran yang menyediakan berbagai pilihan makanan, dengan menu andalan yaitu asem – asem iga, dengan bumbu khas Jawa, selain itu Rahajeng juga menyediakan menu masakan Cina yang menyajikan menu masakan Cina seperti kwetiau, *sea food*, cap cay, aneka mie, dapur resto terpisah dengan dapur umum yang berada disebelah utara resto, lokasi resto bersebelahan dengan lokasi bakery yang diberi batas pintu kaca. Resto tersebut dikepalai oleh seorang kepala divisi dan 2 orang kasir, selebihnya adalah pramusaji,<sup>16</sup>

e) Penyewaan Gedung

Seperti yang diuraikan di atas Penyewaan Gedung di Rahajeng Bakery, Catering & Resto merupakan jawaban atas keinginan konsumen, dan pada akhirnya pihak di Rahajeng Bakery, Catering & Resto membuat lokasi penyewaan gedung di Lt. 2 untuk kepentingan seperti acara *meeting*, resepsi, arisan, pertemuan keluarga dan reuni.<sup>17</sup>

f) Food Car

Salah satu terobosan terbaru Rahajeng Bakery, Catering & Resto adalah diadakannya “*Food Car*”, program terobosan ini baru dimulai bulan Maret 2017. istilah “*Food Car*” sendiri sebenarnya

---

<sup>15</sup> Wawancara dengan Sumiru, Selaku karyawan Rahajeng Bakery, Catering & Resto, Hari Minggu, 19 Maret 2017.

<sup>16</sup> Dokumentasi Rahajeng Bakery & Resto

<sup>17</sup> Dokumentasi Rahajeng Bakery & Resto

mengadopsi istilah “*Food Truck*” yang lebih dahulu dikenal di negara – negara seperti Amerika Serikat dan kawasan Negara dikawasan Eropa. Dengan adanya *Food Car* pihak perusahaan membawa dan menjual dagangan di atas mobil yang telah dimodifikasi, dengan adanya *Food Car* ini bertujuan untuk lebih mengenalkan produk – produk terbaru Rahajeng Bakery, Catering & Resto. Untuk saat ini “*Food Car*” baru beroperasi 1 kali dalam seminggu tepatnya hari minggu pagi, di kawasan Stadion Joyo Kusumo – Pati karena dikawasan ini setiap minggu pagi masyarakat pati dan sekitarnya berkumpul untuk sekedar jalan – jalan, menikmati jajanan kaki lima atau berolah raga.<sup>18</sup>

“Jadi *Food Car* ini adalah salah satu terobosan yang dilakukan oleh pihak Rahajeng, kedepanya kami ingin memperkenalkan produk-produk baru kita kepada masyarakat secara langsung, istilahnya jemput bola, kita ingin lebih dikenal masyarakat Pati pada khususnya, karena banyak yang beranggapan bahwa produk yang kami jual itu mahal, kita ingin membuktikan bahwa produk Rahajeng itu bisa dinikmati semua kalangan, untuk saat ini kita baru melakukannya 1 minggu sekali pada hari minggu di Stadion Joyo Kusumo, kedepanya tidak hanya produk2 roti aja yang kita bawa, melainkan juga makanan-makanan khas Rahajeng”<sup>19</sup>

## B. Data Penelitian

### 1. Bentuk-bentuk konflik yang terjadi di Rahajeng Bakery, Catering & Resto

Konflik merupakan gejala sosial yang serba hadir dalam kehidupan sosial, sehingga konflik bersifat inheren artinya konflik akan senantiasa ada dalam setiap ruang dan waktu, dimana saja dan kapan saja, Dalam pandangan ini, masyarakat merupakan arena konflik atau arena pertentangan dan integrasi yang senantiasa berlangsung. Oleh sebab itu, konflik dan integrasi sosial merupakan gejala yang selalu mengisi setiap kehidupan sosial. Hal-hal yang mendorong timbulnya konflik dan integrasi adalah adanya persamaan dan

---

<sup>18</sup> Dokumentasi Rahajeng Bakery & Resto.

<sup>19</sup> Wawancara dengan Rudi Hermawan, Selaku HRD Rahajeng Bakery, Catering & Resto, Hari Selasa, 21 Maret 2017.



perbedaan kepentingan sosial. Konflik artinya percekocokan, perselisihan dan pertentangan. Sedangkan konflik sosial yaitu pertentangan antar anggota atau masyarakat yang bersifat menyeluruh dikehidupan<sup>20</sup>.

Ralf Dahrendorf mengatakan bahwa konflik dapat dibedakan atas empat macam, yaitu sebagai berikut :<sup>21</sup>

1. Konflik antara atau yang terjadi dalam peranan sosial, atau biasa disebut dengan konflik peran. Konflik peran adalah suatu keadaan di mana individu menghadapi harapan-harapan yang berlawanan dari bermacam-macam peranan yang dimilikinya.
2. Konflik antara kelompok-kelompok sosial.
3. Konflik antara kelompok-kelompok yang terorganisir dan tidak terorganisir. Konflik antara satuan nasional, seperti antar partai politik, antar negara, atau organisasi internasional.

Pimpinan meyakini bahwa terjadinya konflik tidak hanya terjadi dari dalam pekerjaan saja (intern) melainkan juga dari luar pekerjaan (ekstern) permasalahan diluar pekerjaan atau pribadi karyawan kadangkala dibawa hingga sampai ke pekerjaan yang mengakibatkan terkendalanya pekerjaan karyawan itu sendiri.

Bonar Budiono, selaku pimpinan saat ini menjawab apakah sampai dengan pemecatan ketika karyawan melakukan konflik maupun pelanggaran – pelanggaran.

“Wah jangan lah mas.. jadi gini. secara efisiensi kalau berbicara masalah perusahaan ya pasti begitu (*dipecat*), tapi balik lagi kalau memang ingin perusahaan ini kalau mau jadi manfaat orang banyak manusia itu kan ada plus minus nya, gimana pimpinan mencarikan jalan buat dia, kalau misalkan dia tidak cocok dan sering terjadi bentrok, saling curiga, berusaha melawanketika di taruh di bagian tertentu, akhirnya kita pindah di bagian yang lain.”<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta: Balai Pustaka, 2005,hal.587

<sup>21</sup> Dr. Robert H. Lauer, *Perspektif Tentang Perubahan Sosial*, Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2001, hal.102

<sup>22</sup> Wawancara dengan Bonar Budiono, Selaku Pimpinan Rahajeng Bakery, Catering & Resto, Hari Minggu, 19 Maret 2017.

Pimpinan menyakini bahwa Rahajeng yang sebesar sekarang ini adalah hasil pencapaian bukan dari beberapa orang saja banyak elemen – elemen pendukung, lainya seperti karyawan oleh karena itu pimpinan berrharap bisa mengayomi mereka dengan baik dan benar.

a. Konflik pribadi

Yaitu konflik antar karyawan, masing-masing individu yang berkonflik. Contoh: adu mulut, pertikaian, kesalah pahaman, saling lempar tanggung jawab.

a. Konflik antar divisi

Yaitu konflik antar bagian/divisi di lingkungan kerja Rahajeng, Contoh : kurang lengkapnya informasi yang diterima yang menyebabkan terjadinya pertengkaran (non fisik).

Sedangkan menurut sumber konflik yaitu :

- a. Konflik intern (yaitu konflik yang terjadi yang bersumber dari dalam perusahaan)
- b. Konflik Ektern (yaitu konflik yang terjadi yang bersumber dari dalam perusahaan luar perusahaan). Meskipun konflik ini sangat jarang terjadi.

2. Faktor – faktor yang Menyebabkan Konflik Karyawan di Rahajeng Bakery, Catering & Resto

Dalam teori organisasi klasik, terdapat empat struktur yang seringkali menjadi penyebab timbulnya konflik. Empat struktur itu antara lain:<sup>23</sup>

- a) Konflik hierarki: pada berbagai macam tingkat hirarki dalam organisasi, terdapat kemungkinan timbulnya konflik. Antara pimpinan dengan karyawannya
- b) Konflik fungsional : terdapat kemungkinan terjadi konflik fungsional di antara berbagai organisasi yang mempunyai fungsi-fungsi tertentu.

---

<sup>23</sup> Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta, cetakan ke-16, 2012, Hlm,113.

- c) Konflik lini-staf: terjadi kemungkinan konflik antara pejabat-pejabat lini dan staf. Konflik ini muncul ketika pejabat-pejabat staf tidak memiliki otoritas formal atas pejabat-pejabat lini
- d) Konflik formal-informal : terdapat pula kemungkinan konflik antara satuan organisasi formal dan informal. dimana terjadi ketidakseimbangan pelaksanaan ketentuan organisasi formal dengan ketentuan organisasi informal.<sup>24</sup>

Organisasi terdiri dari banyak orang yang menjalankan struktur organisasi tersenut, maka pertentangan atau konflik tidak dapat dihindarkan, Banyak para pakar yang menelusuri perkembangan konflik, keuntungan dan kerugian terjadinya konflik, serta hal yang menyebabkan konflik, diantaranya adalah Stephen P. Robbins yang membedakan konflik dengan pandangan lama dan pandangan baru.<sup>25</sup>

1) Pandangan Lama

- Konflik dapat dihindarkan.
- Konflik disebabkan oleh kesalahan – kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau.
- Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal.
- Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik.
- Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik.<sup>26</sup>

2) Pandangan Baru

- Konflik tidak dapat dihindarkan.
- Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai – nilai pribadi dan sebagainya.

---

<sup>24</sup> *Ibid.* Miftah Toha. Hlm. 113

<sup>25</sup> Mochamad Edris, *Pengantar Manajemen*, Kudus, Fakultas Ekonomi UMK Kudus, Hlm. 146.

<sup>26</sup> *Ibid.* Mochamad Edris. 147

- Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat.
- Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya.
- Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.<sup>27</sup>

Kesimpulannya konflik tidak selalu merugikan organisasi selama bisa ditangani dengan baik sehingga dapat :

- Mengarah ke inovasi dan perubahan
- Memberi tenaga kepada orang bertindak
- Menyumbangkan perlindungan untuk hal-hal dalam organisasi<sup>28</sup>

Rahajeng Bakery, Catering & Resto dalam organisasinya terdiri dari berbagai tim / divisi yang mempunyai tugas masing – masing yang berbeda dengan tim / divisi yang lain, karyawanpun dituntut untuk bisa menguasai dan memahami tugas yang diberikan oleh seorang pimpinan agar organisasi dapat berjalan seperti apa yang diharapkan, namun tidak serta merta perintah atau tugas dari pimpinan tersebut dapat terselesaikan semuanya, hal – hal yang mempengaruhi semua itu yang kadang menyebabkan konflik.

“banyak di antara kawan – kawan (karyawan) di Rahajeng ini dari SDM nya dan tingkat pendidikannya itu mungkin kurang, bahkan mungkin ada yang hanya lulus SD dan ada juga yang tidak sekolah sama sekali, juga ada yang gak bisa baca tulis, jadi ketika muncul suatu isu itu cara mengagapinya berbeda – beda, meskipun gak semuanya seperti itu, semua dikembalikan dari kedewasaanya masing – masing. Tetapi memang cenderung tingkat pendidikannya kurang, kadang – kadang kurang dalam hal mengelola isu, misalkan ketika ada sebuah kebijakan baru, bagian yang tingkat edukasinya kurang tadi dikira peraturan – peraturan tadi negatif, Rahajeng inikan sebenarnya miliknya orang banyak karyawan juga banyak, jadi ketika kita membuat sebuah peraturan atau kebijakan insya Allah juga untuk kepentingan orang banyak, cuman mungkin peraturan tersebut bertabrakan dengan kepentinganya pribadi masing – masing,

---

<sup>27</sup> *Ibid.* Mochamad Edris. Hlm. 147

<sup>28</sup> *Ibid.* Mochamad Edris. Hlm. 147

jadinya dia merasa dirugikan, padahal insya Allah yang kami terapkan peraturan tersebut untuk kemajuan bersama dan orang banyak.”<sup>29</sup>

Dari hasil wawancara dapat diuraikan beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya konflik di Rahajeng Bakery, Catering & Resto adalah

1) Tingkat pendidikan yang rendah.

Pihak Rahejeng sendiri sebenarnya tidak memperlmasalahkan tingkat edukasi / pendidikan seseorang ketika mulai bekerja di Rahajeng, dengan minimnya skill Rahajeng berupaya dan berusaha semaksimal mungkin agar karyawan tersebut dapat dibina dan diarahkan untuk menjadi pekerja yang professional, tetapi ketika sudah masuk dalam suatu divisi pekerjaan dan bersama dengan tim mereka, terkadang terjadilah konflik yang tidak diinginkan, karena didalam suatu divisi yang  $\pm$  10 s/d 15 orang, seorang karyawan harus siap mengikuti dan berusaha agar kemampuannya sama dengan teman satu divisinya. Pemicunya tidak berhenti disitu saja, ketika didalam suatu tim dipimpin oleh orang dengan pendidikan rendah, tapi punya pengalaman lama di rahajeng, tidak jarang terjadi gesekan – gesekan.

2) Ketidakmampuan karyawan dalam mengelola isu.

Seorang pemimpin sudah seharusnya wajib dalam mengelola kebijakan dan peraturan, kebijakan yang dijalankan harus sesuai dengan kebutuhan – kebutuhan organisasi perusahaan, agar perusahaan bisa terus berlanjut dengan hasil akhir yang memuaskan. Pimpinan mengatakan bahwa ketika di Rahajeng Bakery, Catering & Resto mempunyai program atau aturan baru yang berkaitan dengan karyawan, seringkali direspon dengan cara yang negatif dengan tidak mengedepankan kepentingan umum dan lebih mengedepankan kepentingan pribadi.

“ketika muncul suatu isu itu cara mengagapinya berbeda – beda, meskipun gak semuanya seperti itu, semua dikembalikan dari kedewasaanya masing – masing. Tetapi memang cenderung tingkat pendidikanya kurang, kadang – kadang kurang dalam hal mengelola isu, misalkan ketika ada sebuah kebijakan baru, bagian yang tingkat edukasinya kurang tadi dikira peraturan

---

<sup>29</sup> Wawancara dengan Bonar Budiono, Selaku Pimpinan Rahajeng Bakery, Catering & Resto, Hari Minggu, 19 Maret 2017.

– peraturan tadi negatif, Rahajeng inikan sebenarnya miliknya orang banyak karyawan juga banyak, jadi ketika kita membuat sebuah peraturan atau kebijakan insya Allah juga untuk kepentingan orang banyak, cuman mungkin peraturan tersebut bertabrakan dengan kepentingannya pribadi masing – masing, jadinya dia merasa dirugikan, padahal insya Allah yang kami terapkan peraturan tersebut untuk kemajuan bersama dan orang banyak.”<sup>30</sup>

Pimpinan Rahajeng Bakery, Catering & Resto saat ini berupaya meyakinkan bawahannya bahwa segala sesuatu yang berurusan dengan standar operasional pekerjaan bukanlah sesuatu hal memberatkan bagi karyawan, melainkan aturan – aturan tersebut dibuat agar karyawan tahu persis akan porsi pekerjaan masing – masing dan tidak terjadi tumpang tindih dalam segala urusan pekerjaan. Pimpinan pun meyakini bahwa apa yang dilakukannya tersebut demi kepentingan orang banyak baik untuk pemilik, karyawan bahkan untuk pembeli atau konsumen Rahajeng Bakery, Catering & Resto sendiri.

Pimpinan Rahajeng Bakery, Catering & Resto dalam mengambil sikapnya sebagai seorang pemimpin tidak menggunakan sistem kepemimpinan yang diktator, melainkan kepemimpinan yang demokratis, pimpinan dengan senang hati mendengarkan keluhan, mendengarkan masukan baik dari HRD, Kepala Divisi, Manager Operasional bahkan karyawan, dimana pimpinan mau dan mengharapkan para bawahannya untuk ikut serta membangun berkembangnya Rahajeng Bakery, Catering & Resto dimasa sekarang dan yang akan datang agar perusahaan ini bisa terus berjalan dengan baik, terus berkembang dan maju.

Pimpinan mengharapkan ada baiknya jika ada peraturan baru yang bertabrakan dengan kepentingan pribadi karyawan agar bisa ditanyakan langsung kepada HRD atau manager operational untuk dimusyawarahkan, pada hakikatnya seorang pimpinan yang dalam hal ini pimpinan Rahajeng Bakery, Catering & Resto yang juga merupakan pemilik dari Rahajeng

---

<sup>30</sup> Wawancara dengan Bp. Bonar Budiono, Selaku Pimpinan Rahajeng Bakery, Catering & Resto, Hari Minggu, 19 Maret 2017.

Bakery, Catering & Resto itu sendiri punya kewenangan penuh untuk membuat suatu keputusan tanpa harus berkoordinasi terlebih dahulu dengan bawahannya, akan tetapi pimpinan meyakini bahwa dengan bersusah payah untuk mensejahterakan orang banyak, kebaikan itu akan kembali kepada keluarga besar Rahajeng Bakery, Catering & Resto sendiri.

### 3) Kepentingan Pribadi.

Karyawan yang lebih mementingkan kepentingan pribadi daripada kepentingan orang banyak, akan cenderung egois dalam memutuskan dan memahami suatu hal, tidak terkecuali ketika ada kebijakan – kebijakan baru dari pihak Rahajeng Bakery, Catering & Resto, karyawan yang mementingkan kepentingan pribadi akan muncul konflik – konflik baru dan yang akan datang.

“kalau disini rata – rata temen – temen (karyawan) mementingkan egonya masing – masing dari pada mementingkan kepentingan orang banyak,..hampir di semua lini divisi itu ya seperti itu.. padahal Rahajeng didirikan itu kan untuk menghidupi orang banyak.. ingin kepentingannya itu didahulukan daripada kepentingan orang banyak. Ya saya sebagai HRD ya langkahnya ya saya ajak untuk berdiskusi “musyawarah untuk mufakat”.<sup>31</sup>

Bapak Rudi Hermawan sebagai HRD yang secara struktural di sini bertugas dalam urusan manajemen sumber daya manusia selalu mengedepankan pedoman “musyawarah untuk mufakat”, dalam menangani dan menghadapi konflik karyawan, menurut keterangannya bahwa karyawan membutuhkan perhatian dan seorang HRD, dan HRD harus selalu siap untuk memberikan penjelasan – penjelasan yang dibutuhkan, jika tidak maka tidak jarang terjadi gesekan, konflik, bahkan ketidaklengkapan informasi yang diterima oleh karyawan.

Rahajeng Bakery, Catering & Resto sendiri memiliki beberapa divisi yang dalam divisi tersebut dipimpin oleh seorang kepala divisi, kepala divisi tersebut mempunyai tugas tambahan dalam hal mengayomi, membina,

---

<sup>31</sup> Wawancara dengan Bp. Rudi Hermawan, Selaku HRD Rahajeng Bakery, Catering & Resto, Hari Selasa, 21 Maret 2017.

membimbing teman – temannya sesama pekerja, ketika terjadi konflik kepala divisi lah yang pertama menjadi garda terdepan dalam menghadapi berbagai persoalan yang dihadapi oleh tim nya, namun seorang kepala divisi yang nota bene juga seorang pekerja tidak serta merta bertanggung jawab sepenuhnya, jika hal ini terjadi HRD, manager operasional bahkan pimpinanlah yang harus turun tangan dalam menghadapi konflik.

#### 4) Saling lempar tanggung jawab pekerjaan

Pada kenyataannya *Job Description* dan *Standart Operasional Procedure* yang diaplikasikan di Rahajeng Bakery, Catering & Resto sudah tersedia dan berjalan, tetapi dengan banyaknya pekerja yang terbagi dalam berbagai divisi dan minimnya manajemen pengawasannya, konflik bisa saja tak terhindari.

“Intinya ketika ada konflik mungkin masalah pekerjaan ya.. namanya pekerjaan dengan orang banyak dengan tim, pasti ada saja salah satu karyawan ada yang kurang suka atau gimana, jadi akhirnya berakhir dengan pertengkaran.. dan biasanya persoalannya masing – masing yang kurang aktif dalam bekerja.. kadang dalam bekerja merasa iri dengan teman yang lain. Misalkan menyapu bersih – bersih.. ngepel lantai.. kadang – kadang pada iri”<sup>32</sup>

“Sesuatu lingkungan kerja itu pasti ada yang namanya konflik, kalau saya bilang tidak pernah ada, tapi kenyataan juga ada, ya memang pernah ... ya ketika itu ada teman saya yang kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dihadapinya.. akhirnya disitu kadang terjadi konflik antara saya dan teman saya, karena pembagian tugas yang sudah jelas tapi di tidak mengurus pekerjaan tersebut”<sup>33</sup>

Kurangnya rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang diemban oleh seorang karyawan dapat memicu terjadinya konflik antar personal, hal ini yang dirasakan oleh Sdri. Indah Kusumawati sebagai Adm Accounting yang menjelaskan bahwa jika pembagian tugas sudah jelas, maka seyogyanya karyawan juga melakukan apa yang seharusnya dilakukan, jika pekerjaan

---

<sup>32</sup> Wawancara dengan Hetti Susiani selaku Kadiv Resto, Minggu, 19 Maret 2017.

<sup>33</sup> Wawancara dengan Sdri. Indah Kusumawati, selaku Admin Accounting, Minggu, 19 Maret 2017.



yang tidak selesai maka akan muncul ketidak harmonisan dan keselarasan antara karyawan dengan pekerjaannya itu sendiri, hal yang dirasakan juga otomatis karyawan lain yang harus menyelesaikan pekerjaan tersebut hingga selesai.

3. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Rahajeng Bakery, Catering & Resto

Banyak ilmuan dan ahli penelitian perilaku telah memberikan batasan mengenai kepemimpinan, salah satu ilmuan dan ahli penelitian perilaku yang telah memberikan batasan mengenai kepemimpinan, yaitu *Ralp M. Stogdil*. Batasan yang diajukan adalah *managerial leadership as the process of directing and influencing the task related activities of group members*. Kepemimpinan manajerial sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang dihubungkan dengan tugas dari para anggota kelompok.<sup>34</sup>

Berdasarkan batasan diatas, terdapat tiga implikasi pentng yang perlu mendapat perhatian.<sup>35</sup>

- a) Kepemimpinan harus melibatkan orang lain atau bawahan, karena kesanggupan mereka untuk menerima pengarahan dari manager, para bawahan membantu menegaskan eksistensi manager dan memungkinkan proses kepemimpinan.
- b) Kepemimpinan mencakup distribusi otoritas yang tidak mungkin seimbang diantara manager dan bawahan, manager memiliki otoritas untuk mengarahkan beberapa aktifitas para bawahan, yang tidak mungkin dengan cara yang sama mengarahkan aktifitas manager.
- c) Di samping secara legal mampu memberikan para bawahan berupa perintah atau pengarahan, manager juga dapat mempengaruhi bawahan dengan berbagai sifat kepemimpinannya.<sup>36</sup>

Gaya kepemimpinan seseorang tidaklah statis artinya memiliki keluwesan sesuai dengan keadaan lingkungan yang mempengaruhinya.

---

<sup>34</sup> Karebet Gunawan, *Pengantar Manajemen*, Buku Daras STAIN Kudus, Kudus, 2009, Hlm. 93

<sup>35</sup> Ibid. Hlm. 93

<sup>36</sup> Ibid. Hlm. 93

Perilaku seorang pemimpin dalam keadaan darurat, umpamanya banyak berbeda sekali dengan perilaku pada waktu yang normal.<sup>37</sup>

Pemimpin – pemimpin yang efektif mempunyai sifat atau ciri – ciri yang sama, pernyataan ini tidaklah selalu konstan. Hal ini tergantung kepada situasi kerja yang senantiasa berlainan, sehingga menuntut jenis pemimpin yang berbeda – beda. Terlepas dari perbedaan pendapat tersebut pada praktiknya memang terdapat sifat – sifat tertentu yang membantu seorang lebih mampu memimpin orang lain, berikut sifat sifat yang sering tampak dalam diri pemimpin yang telah berhasil:<sup>38</sup>

- a) Kesanggupan untuk memecahkan persoalan secara kreatif
- b) Kesanggipan berkomunikasi dan mendengarkan
- c) Hasrat yang kuat untuk mencapai sesuatu
- d) Banyak kepentingan
- e) Sikap positif dan tulus terhadap karyawan
- f) Kepercayaan diri
- g) Kegairahan
- h) Disiplin diri
- i) Tata krama
- j) Kemantapan emosional<sup>39</sup>

Apabila diperhatikan dengan seksama, maka sifat – sifat tersebut di atas bukanlah merupakan sifat yang mutlak pembawaan seseorang ketika dilahirkan, akan tetapi justru sifat – sifat tersebut dapat dipelajari dan diajarkan untuk dikembangkan sesuai dengan yang dikehendaki.

Karyawan di Rahajeng sangat mengidamkan sosok pemimpin yang bisa memimpin mereka dalam segala kondisi, bisa mengarahkan ketika terjadi sebuah permasalahan, dan dapat menjadi media central ketika karyawan membutuhkan suatu keputusan yang tepat, selain itu kepribadian dan tingkah laku sehari-hari akan sangat berperan dalam kekuatan putusnya.

---

<sup>37</sup> *Ibid.* Karebet Gunawan. Hal. 94

<sup>38</sup> Haryono Sudriamunawar, *Kepemimpinan, peran serta dan produktifitas*, CV. Mandar Maju, Bandung, 2006, Hlm. 28

<sup>39</sup> *Ibid.* Haryono Sudriamunawar hlm. 28

“Menurut saya pak Bonar itu, orangnya tegas, sangat disiplin waktu dan dalam bekerja. juga disiplin beribadah juga. Dalam memutuskan perkara juga bijaksana”<sup>40</sup>

“Menurut saya, pimpinan saat ini ya, sudah sangat layak jadi pimpinan Rahajeng.. dia (Pak Bonar) ketika ditegur mau, misalkan pak Bonar salah, dia mau mengakui kesalahannya. Dia juga mau mendengarkan masukan – masukan dari karyawan dan semuanya. Itu tadi yang sangat saya suka dan merupakan nilai Plus. Orang – orang dibawahnya itu juga tidak dianggap rendah.. apalagi orang yang punya skill itu pak Bonar suka sekali..”<sup>41</sup>

Tipe pemimpin yang ideal dan paling didambakan adalah pemimpin yang demokratis. Meskipun pemimpin yang demokratis tidak selalu merupakan pemimpin yang efektif dalam kehidupan organisasional. Karena ada kalanya, dalam bertindak dan mengambil keputusan bisa terjadi keterlambatan sebagai konsekuensi keterlibatan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.<sup>42</sup>

Seorang pemimpin yang demokratis dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasi mendorong para bawahan menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreatifitasnya. Jika terjadi kesalahan, pimpinan akan meluruskan permasalahan sehingga bawahan tersebut bisa belajar dari kesalahannya dan lebih bertanggung jawab.<sup>43</sup>

Rudi Hermawan selaku HRD di Rahajeng melakukan pendekatan – pendekatan personal terhadap semua karyawan baik secara individu maupun per divisi, dimaksudkan agar karyawan berani dalam penyampaian pendapat baik secara langsung maupun ketika ada rapat atau briefing berlangsung. Semua itu dilakukan karena kompetisi penyedia jasa makanan di daerah Pati pada khususnya sangat berkembang pesat, Rahajeng tidak boleh ketinggalan dan harus selalu sejalan dengan apa yang dibutuhkan konsumen. Dalam meningkatkan disiplin kerja Rahajeng menerapkan sistem “SP” (Surat Peringatan) dimaksudkan agar karyawan mau mematuhi aturan – aturan yang

---

<sup>40</sup> Wawancara dengan Sdri. Tri Susanti, Selaku Karyawan Rahajeng, Bakery & Resto. Minggu. 19 Maret 2017

<sup>41</sup> Wawancara dengan Ibu. Umi Hidayah S.H, Selaku Manajer Operasional Rahajeng, Bakery & Resto. Selasa 21 Maret 2017

<sup>42</sup> Sondang P.Siagian MPA. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.1999. Hlm. 32

<sup>43</sup> *Ibid* Sondang P. Siagian. Hlm. 32

telah diterapkan, dan dengan harapan rasa tanggung jawab masing – masing personal dapat bertambah.

“Kalau untuk disiplin kerja pasti kami akan mengeluarkan SP 1, jika memang sudah melampaui batas batas kedisiplinan. Kan ada pengawasannya itu dalam satu bulan,.. secara prosedur seperti itu. Nah jika memang tidak ada perubahan ya terbit SP 2.. diikuti oleh skorsing, jika perusahaan melarang untuk bekerja selama 3 hari ya 3 hari..lebih kepada kebijaksanaan perusahaan, yang otomatis mempengaruhi gaji, dan juga tidak boleh menggunakan fasilitas – fasilitas Rahajeng selama di Skor. Sebenarnya semua itu untuk membina mereka, bukan serta merta menghukum, agar mereka mau merubah sikap dan sifat mereka, dan mereka juga mau berkembang, ketika mereka berkembang otomatis kan Rahajeng juga ikut berkembang, disaat competitor mulai beranjak naik, kita kan gak boleh ketinggalan.”<sup>44</sup>

“Ketika awal mula bekerja disini saya dikasih tahu tugas-tugas saya, contohnya gak boleh bawa HP waktu bekerja, kalau masalah konflik selama bekerja gak pernah, paling sakit hati pada teman satu divisi, kebetulan saya masih baru mas bekerja disini, dan kalau ada konflik terjadi biasanya di handle sama mbak Hetty (Kepala Divisi Resto)”<sup>45</sup>

Salah seorang karyawan menyebutkan bahwa ketika terjadi pertengkaran atau konflik sesama karyawan menyebutkan:

“Kalau saya sendiri insya Allah belum pernah ber konflik pada karyawan lain, ya kita care aja pada karyawan disini, misalkan ada teman yang berkonflik pimpinan melerai, kemudian keesokan harinya dipanggil dan dikasih SP (surat Peringatan)”<sup>46</sup>

Bonar Budiono selaku pimpinan Rahajeng menegaskan bahwa, dalam pengelolaan konflik tidak bisa langsung divonis antar individu, pimpinan selalu mengedepankan pendekatan – pendekatan personal agar karyawan memiliki motivasi yang kuat dalam bekerja dan bisa memisahkan antara pekerjaan, dan permasalahan pribadi.

“Setiap kali ada briefing kita biasa memotifasi, karena biasanya personal karyawan itu kehilangan motifasi, ada yang kehilangan motifasi gara – gara

---

<sup>44</sup> Wawancara dengan Rudi Hermawan Selaku HRD Rahajeng, Bakery & Resto. Selasa 21 Maret 2017.

<sup>45</sup> Wawancara dengan Yuliati, Selaku Karyawan Rahajeng Bakery, Catering & Resto, Hari Minggu, 19 Maret 2017.

<sup>46</sup> Wawancara dengan Aminullah, Selaku Karyawan Rahajeng Bakery, Catering & Resto, Hari Minggu, 19 Maret 2017.

masalah pribadi, tidak cocok dengan teman – teman pekerja, ya kita biasanya mengingatkan kalau mereka disini niat bekerja ya harus diniati bekerja dengan sebaik – baiknya, jangan membawa permasalahan di dalam pekerjaan, berusaha untuk professional”<sup>47</sup>

Tidak hanya briefing untuk memotifasi karyawan, briefing juga dilakukan menurut situasi dan kondisi, seperti yang dikemukakan oleh Eko Kusmiyanto,

“Kalau briefing sih biasanya dilakukan jika ada banyak pesanan banyak, jadi kita bagi tugas masing – masing, dan nanti dipimpin oleh mas Sunar sebagai kepala Divisi, tapi nanti rencananya ada briefing setiap pagi, berhubung ini baru pembenahan di Divisi Cake, jadi jika udah clear semua nanti akan diadakan briefing setiap pagi”<sup>48</sup>

Joko seorang *chef* resto ketika ditanya apakah pernah dimintai pendapat oleh pimpinan, menyebutkan:

“iya pernah, masalah masakan itu... dulu kan saya pernah bekerja jadi chef juga, jadi biasanya diajak sharing tentang masakan–masakan, atau menu baru, kalau masalah-masalah lain aman semua pokoknya”<sup>49</sup>

4. Hambatan yang dialami pimpinan dalam menghadapi konflik pada karyawan.  
Pimpinan Rahajeng mengharapkan upaya yang diharapkan pihak-pihak yang berkonflik untuk menjalani kehidupan yang damai. Konflik adalah produk yang timbul dari sebuah hubungan antar individu, timbulnya konflik karena adanya sebuah perselisihan-perselisihan, sehingga untuk menyelesaikan konflik dapat dilakukan dengan cara meluruskan kembali perselisihan-perselisihan yang terjadi. Komunikasi yang baik merupakan cara yang paling utama harus dilakukan untuk menjadikan konflik yang ada bisa terselsesaikan dan terpecahkan secara baik Dalam memasuki dunia usaha jasa tidak semua berjalan mulus atau sesuai keinginan tetapi terdapat pula halangan atau kendala dalam memasuki pasar jasa makanan tersebut.

---

<sup>47</sup> Wawancara dengan Bp. Bonar Budiono, Selaku Pimpinan Rahajeng Bakery, Catering & Resto, Hari Minggu, 19 Maret 2017.

<sup>48</sup> Wawancara dengan Eko Kusmiyanto, Selaku karyawan Rahajeng Bakery, Catering & Resto, Hari Minggu, 19 Maret 2017

<sup>49</sup> Wawancara dengan Joko, Selaku karyawan (*chef*) Rahajeng Bakery, Catering & Resto, Hari Minggu, 19 Maret 2017

“Kalau hambatannya itu salah satunya ini (*mohon maaf ya*) karena banyak diantara kawan – kawan di Rahajeng ini dari SDM nya dan tingkat pendidikannya itu mungkin kurang ya.. bahkan mungkin ada yang lulus SD dan ada juga yang tidak sekolah sama sekali juga ada yang gak bisa baca tulis, jadi ketika muncul suatu isu itu cara mengagapinya berbeda – beda, meskipun gak semuanya seperti itu, semua dikembalikan dari kedewasaanya masing– masing. Tetapi memang cenderung tingkat pendidikannya kurang, kadang– kadang kurang dalam hal mengelola isu, misalkan ketika ada sebuah kebijakan baru, bagian yang tingkat edukasinya kurang tadi dikira peraturan – peraturan tadi negatif, Rahajeng inikan sebenarnya miliknya orang banyak karyawan juga banyak, jadi ketika kita membuat sebuah peraturan atau kebijakan insya Allah juga untuk kepentingan orang banyak, cuman mungkin peraturan tersebut bertabrakan dengan kepentingannya pribadi masing – masing, jadinya dia merasa dirugikan, padahal insya Allah yang kami terapkan peraturan tersebut untuk kemajuan bersama dan orang banyak.”<sup>50</sup>

Untuk hambatan yang dihadapi pihak Rahajeng adalah:

- a) Tingkat edukasi / pendidikan karyawan
- b) Rendahnya disiplin kerja yang menghambat produktivitas perusahaan.
- c) Pengaruh sumber daya manusia

#### A. Analisis dan Pembahasan

##### 1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Rahajeng Bakery, Catering & Resto.

Ada dua hal yang yang biasanya dilakukan pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni pengarahan dan perilaku mendukung, perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah, bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain menetapkan peranan yang harus dilakukan pengikut atau bawahan, memberitahukan kepada bawahan tentang apa yang seharusnya dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya, perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalkan mendengar, menyediakan dorongan dan dukungan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para bawahan dalam mengambil keputusan.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Wawancara dengan Bp. Bonar Budiono, Selaku Pimpinan Rahajeng Bakery, Catering & Resto, Hari Minggu, 19 Maret 2017.

<sup>51</sup> Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta, cetakan ke-16, 2012, Hlm,64.

Sangatlah sulit daftar tipe pribadi kepemimpinan secara detail yang dimiliki oleh seorang pimpinan yang sesuai dengan segala pekerjaan setiap organisasi, lingkungan kerja, sulit pula untuk diilustrasikan suatu penjumlahan dan *mastertrails* pimpinan yang berlaku untuk segala kondisi.<sup>52</sup> Seorang pemimpin yang demokratis dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasi mendorong para bawahan menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Jika terjadi kesalahan, pimpinan akan meluruskan permasalahan sehingga bawahan tersebut bisa belajar dari kesalahannya dan lebih bertanggung jawab.<sup>53</sup>

Pada kepemimpinan yang demokratis, manager beranggapan bahwa ia merupakan bagian integral yang sama sebagai elemen perusahaan dan secara bersamaan seluruh elemen tersebut bertanggung jawab terhadap perusahaan, oleh karena itu, agar seluruh bawahan merasa turut bertanggung jawab, maka mereka turut berpartisipasi dalam setiap aktifitas perencanaan, evaluasi dan penyeliaan, setiap individu bawahan merupakan potensi yang berharga dalam usaha merealisasikan tujuan.<sup>54</sup> Tipe pemimpin yang ideal dan paling didambakan bagi bawahan adalah pemimpin yang demokratis. Diakui bahwa pemimpin yang demokratis tidak selalu merupakan pemimpin yang efektif dalam kehidupan organisasional. Karena ada kalanya, dalam bertindak dan mengambil keputusan bisa terjadi keterlambatan sebagai konsekuensi keterlibatan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Ibu Umi Hidayah sebagai manager operasional menegaskan bahwa sebuah organisasi Rahajeng membutuhkan suara dan masukan dari para bawahannya, semua itu dilakukan karena dengan adanya sinergi dari berbagai elemen, diharapkan dapat dijalankannya semua aturan – aturan tanpa ada yang

---

<sup>52</sup> Karebet Gunawan, *Pengantar Manajemen*, Buku Daras STAIN Kudus, Kudus, 2009, Hlm. 100.

<sup>53</sup> Sondang P. Siagian MPA. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta. 1999. Hlm. 32

<sup>54</sup> *Ibid*, Karebet Gunawan, Hlm. 99

merasa terbebani, menurut beliau tidak mungkin dari pihak rahajeng langsung memberikan vonis dalam artian aturan baru yang bersifat tiba-tiba, semua usulan ditampung untuk dimusyawarahkan dan ketika menjadi sebuah pedoman baru, dapat dilaksanakan bersama dengan senang hati.

2. Upaya / Usaha yang dilakukan pihak pimpinan dalam menyelesaikan konflik karyawan.

a) Tingkat pendidikan yang rendah.

Pendidikan adalah masalah yang sangat penting bagi manusia, karena pendidikan itu menyangkut kelangsungan hidup manusia, manusia muda tidak cukup hanya tumbuh dan berkembang dengan dorongan instingnya saja, tetapi perlu bimbingan dan pengarahan dari luar dirinya, agar ia menjadi manusia yang sempurna.<sup>55</sup> Sebenarnya pihak Rahajeng sendiri tidak mempermasalahkan tingkat akademisi seseorang ketika mulai bekerja, pihak Rahajeng memberikan kesempatan yang seluas luasnya bagi mereka yang ingin bersungguh – sungguh bekerja, akan tetapi dengan minimnya skill Rahajeng berupaya dan berusaha semaksimal mungkin agar karyawan tersebut dapat dibina dan diarahkan untuk menjadi pekerja yang profesional.

Ketika sudah masuk dalam suatu divisi pekerjaan dan bersama dengan tim mereka, terkadang terjadilah konflik yang tidak diinginkan, karena didalam suatu divisi yang ± 10 s/d 15 orang karyawan harus siap mengikuti dan berusaha agar kemampuannya sama dengan teman satu divisinya. Pemicunya tidak berhenti disitu saja, ketika didalam suatu tim dipimpin oleh orang dengan pendidikan rendah, tapi punya pengalaman lama di rahajeng, tidak jarang terjadi gesekan – gesekan.

Upaya yang dilakukan pihak Rahajeng Bakery, Catering & Resto sendiri dalam mendalami permasalahan pendidikan dan keterampilan yaitu dengan cara memberikan training – training tiap divisi dalam waktu yang telah ditentukan, semua itu dilakukan untuk menjadikan karyawan menjadi lebih terampil kedepannya. Pihak HRD yang menangani sumber daya

---

<sup>55</sup> A. Soedomo Hadi, *Pendidikan (suatu Pengantar)*, Surakarta, UNS Press, 2008, Hlm. 7.



manusia juga menerapkan system report performa karyawan yang dilakukan per periode, melibatkan pihak – pihak yaitu HRD, Manager Operasional dan Kepala Divisi, disini karyawan dinilai dalam hal kerjasama tim, disiplin, skill serta kekuatan yang dimiliki masing – masing individu.

Report performa tersebut bertujuan untuk menjadikan tolak ukur pimpinan dan HRD dalam mengelola karyawan sebaik mungkin dan menghindari seminim mungkin kesalahan penempatan karyawan, dapat dicontohkan jika si A yang semula seorang driver / sopir, dan ternyata lebih bagus dan disiplin dalam hal membuat roti, kemungkinan besar dia akan dipindah untuk menjadi pembuat roti, begitupun sebaliknya.

b) Ketidakmampuan karyawan dalam mengelola isu.

Seorang pemimpin sudah seharusnya wajib dalam mengelola kebijakan dan peraturan, kebijakan yang dijalankanpun harus sesuai dengan kebutuhan – kebutuhan perusahaan,

Bapak Bonar Budiono, S.H, sebagai pimpinan Rahajeng Bakery, Catering & Resto memerintahkan kepada pihak HRD dan manager operasional bahwa mereka harus bisa mengelola bawahan bawahan mereka dengan baik, informasi – informasi yang diberikan harus jelas agar tidak terjadi kesalah pahaman antar karyawan, beliau (pimpinan) pun mengungkapkan bahwa karyawan diberikan kesempatan sebesar besarnya untuk bertanya, berinteraksi dengan para atasanya.

Rapat dan briefing dilakukan per divisi dengan harapan agar mereka memperoleh informasi yang sebesar – sebesarnya, Rapat dan briefing itu dilakukan per divisi yang dihadiri langsung oleh HRD, manager operasional dan pimpinan langsung, mereka (karyawan) bebas mengutarakan pendapat mereka yang berkaitan dengan pekerjaan atau masalah yang dihadapi, dengan adanya Rapat dan briefing tersebut pimpinan mengharapkan dapat memotivasi mereka (karyawan) agar

dapat bekerja dengan baik, sungguh – sungguh, dan hasil yang dicapai adalah untuk kepentingan bersama.

c) Kepentingan Pribadi.

Karyawan yang lebih mementingkan kepentingan pribadi dari pada kepentingan orang banyak, sebenarnya hal tersebut adalah manusiawi karena selain sosial manusia juga makhluk individu, yang membutuhkan kebutuhan pribadi, kenyamanan, dan hak pribadi.

Langkah yang diambil oleh HRD ketika terjadi konflik adalah dengan musyawarah dengan tujuan mufakat, pihak HRD biasanya memanggil personal yang bersangkutan untuk dimintai keterangan apa yang sebenarnya terjadi, pihak yang berkonflik diminta untuk segera menyesaliakan permasalahan dengan HRD sebagai penengahnya, karena jika konflik terus berlanjut, akan berdampak tidak baik bagi perusahaan.

d) Saling lempar tanggung jawab pekerjaan

Kecenderungan manusia adalah makhluk yang bebas dalam beeksplorasi, dalam dunia kerja rasa bosan, jenuh, malas pasti dimiliki setiap individu, tapi terlepas dari itu semua jika personal mau bekerja dengan sepenuh hati dan sungguh – sungguh, pasti akan tercipta lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis dan antar karyawan tidak saling lempar tanggung jawab yang sudah diberikan kepadanya.

Di Rahajeng Bakery, Catering & Resto sendiri menjalankan briefing dan rapat yang bertujuan untuk memberi mereka motivasi serta tujuan mereka bekerja, didalam briefing atau rapat tersebut dijelaskan lebih lanjut tugas – tugas masing masing personal, agar mereka bisa bertindak sesuai garis yang ditentukan, dan tentunya lempar tanggung jawab tidak terjadi lagi, karena akan membebani dirinya sendiri dan teman satu tim mereka.

### 3. Upaya menghadapi konflik pada karyawan.

Secara tradisional, pendekatan konflik dalam organisasi dapat dilakukan secara sederhana dan optimistik, pendekatan tersebut dapat didasarkan atas asumsi sebagai berikut:<sup>56</sup>

- a) Konflik pasti dapat dihindari,
- b) Konflik timbul karena ada pemainnya yang menyebabkan terjadinya konflik tersebut,
- c) Bentuk otoritas yang legalistik seperti penyelesaian lewat saluran formal sangat ditekankan, dan
- d) Kambing hitam diterima sebagai suatu yang tidak bisa dihindari

Kalau asumsi –asumsi itu diterima, asumsi pertama yang menyatakan bahwa konflik dapat dihindari, maka cara mengatasi konflik dalam suatu organisasi dapat didasarkan atas asumsi-asumsi tersebut, kalau konflik secara pasti dapat dihindari maka kita yakin apapun bentuk, wujud dan gaya konflik pastilah akan ada jalan untuk mengatasinya. Dengan demikian tidak ada konflik yang tajam, berlarut – larut dan terus menerus. Prinsip musyawarah menjadi prinsip bangsa Indonesia, dengan musyawarah betapapun sulitnya konflik akan terselesaikan asalkan kedua belah pihak mau menyadari asumsi tersebut.<sup>57</sup>

Asumsi kedua yang menyatakan bahwa konflik ada yang menimbulkan, cara yang pertama dicari siapa yang menimbulkan konflik tersebut kalau sumber ini sudah ditemukan, maka langkah selanjutnya adalah memadamkan konflik agar tidak menjalar kemana – mana, sekali lagi musyawarah perlu ditekankan untuk mempertemukan pemain – pemain konflik ini.

Asumsi ketiga bersifat demokratis dan legalitas, jika penyebab konflik karena prosedur yang legalistik dan menekankan pada formalitas organisasi, maka cara – cara ini perlu mendapat perhatian untuk diperbaiki, cara yang menekankan pada formalitas dan struktural akan sedikit banyak menelantarkan cara – cara yang manusiawi. Jika cara manusiawi sudah tidak mendapat

---

<sup>56</sup> Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta, cetakan ke-16, 2012, Hlm,114.

<sup>57</sup> *Ibid*, Miftah Toha, Hlm. 115

perhatian dalam organisasi, konflik akan timbul. Untuk itu cara untuk menghilangkan konflik yaitu meninjau kembali cara – cara yang dilakukan oleh organisasi, organisasi yang mengutamakan pada jalur hubungan structural dan menekankan banyak pada formalitas tampaknya sudah banyak ditinggalkan oleh teori – teori modern. Sebagai gantinya hubungan hubungan yang menekankan pada manusiawinya, atau dengan kata lain pendekatan organisasi tidak lagi menekankan pada *impersonal relationship*, melainkan diutamakan *personal relationship*.<sup>58</sup>

Keempat, menyatakan bahwa jika kambing hitam diterima sebagai suatu kenyataan yang menimbulkan terjadinya konflik, maka dengan sendirinya kambing hitam itu harus "disembelih" artinya dicari kambing hitam tersebut kemudian didamaikan, ditanya kambingnya apakah kurang rumputnya ? atukah terlalu sempit kandangnya ?. dengan jalan musyawarah yang diharapkan akan menemui titik terang sebuah konflik yang terjadi.

Sedangkan untuk hambatan yang dihadapi pihak Rahajeng dalam menyelesaikan konflik seperti yang dikemukakan sebelumnya adalah:

- Tingkat edukasi / pendidikan karyawan
- Rendahnya disiplin kerja yang menghambat produktivitas perusahaan.
- Upaya mengatasi sumber daya manusia dan keterbatasan keahlian sumber daya manusia

Dan upaya – upaya yang dilakukan oleh pihak Rahajeng yaitu ;

- 1) Upaya mengatasi tingkat Edukasi / pendidikan karyawan.

Dalam mengatasi tingkat edukasi karyawan, pihak Rahajeng melakukan langkah – langkah yaitu;

- a) Mengadakan kajian ilmu agama / Majelis Ta'lim.
- b) Table Maner. (pelatihan bagi pramusaji / karyawan resto) dilaksanakan 1 bulan sekali.

---

<sup>58</sup> *Ibid*, Miftah Toha, Hlm. 116

- c) Pelatihan – pelatihan yang dilakukan oleh Kepala Divisi kepada karyawan yang dipimpinya.

- 2) disiplin kerja dalam meningkatkan produktivitas

Masalah disiplin kerja merupakan masalah utama dalam perusahaan yang bergerak dibidang Makanan ini. Hal ini didasarkan pada sistem pengerjaannya yang dituntut target waktu. Perusahaan mengatasi masalah tersebut dengan memanfaatkan mandor dan kepala tukang untuk mengkondisikan para tenaga kerja dalam mengawasi, mengarahkan dan memenuhi kebutuhan barang produksi yang akan dipakai. Disiplin dalam segala hal tentunya yang ingin diterapka oleh seorang pimpinan dalam mengarahkan karyawanya.

Rahajeng Bakery, Catering & Resto dalam menangani permasalahan disiplin yaitu dengan menggunakan system absen menggunakan finger print, baik pulang maupun ketika masuk kerja, tidak hanya itu, dalam sehari dan dalam waktu yang tidak ditentukan HRD mengabsen dengan cara system manual ke karyawan satu persatu, semua itu dilakukan untuk menekan karyawan yang keluar di jam kerja.

- 3) Upaya mengatasi sumber daya manusia dan keterbatasan keahlian sumber daya manusia

Tujuan manajemen konflik adalah untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan Walton, R.E. Mengingat kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi.<sup>59</sup>

Langkah – langkah yang diambil oleh pihak Rahajeng Bakery, Catering & Resto yaitu :

- a) Penerapan system absensi finger print
- b) Pemberlakuan SP, bagi karyawan yang melanggar peraturan

---

<sup>59</sup> Jurnal, Saptani Rahayu STIE “AUB” Surakarta, *Mengelola Konflik Dalam Organisasi* diunduh 19 April 2017

- c) Absensi manual yang dilakukan sewaktu – waktu tanpa sepengetahuan karyawan.
- d) Report performa karyawan yang digunakan untuk menilai performa individu karyawan.

Dalam sebuah perusahaan, apalagi perusahaan yang bergerak dibidang makanan, jangan sampai terjadi kendala kendala yang tidak diinginkan agar bisa melayani semua segmen pasar yang telah diidentifikasi sebelumnya, Dalam mengatasi keterbatasan sumber daya perusahaan melakukan beberapa langkah yaitu :

- a) Pelatihan – pelatihan dengan instansi terkait.
- b) Mengadakan perlombaan keterampilan pada setiap tim, yang dinilai oleh HRD dan pimpinan.

