



Manajemen Konflik dalam Organisasi Industri : Studi Reflektif Berdasarkan Pengalaman Project Manager PT Petrosea

Fitri Fallah Prambudini^{1*}, Wulan Seruni², Siti Maemunah³, Muhammad Nur Julianto⁴, Rianasari Bimanthi Esthi⁵

¹⁻⁵ Universitas Pelita Bangsa, Indonesia

Alamat: Jl. Inspeksi Kalimantan No. 9, Cibatu, Cikarang Selatan, Bekasi 17530

Korespondensi penulis: fitrifallah.mhswpelitabangsa@gmail.com

Abstract. *Conflict management is an unavoidable challenge in complex and multicultural industrial environments, particularly when involving cross-functional teams with diverse backgrounds and expertise. This study aims to explore the sources of conflict, resolution strategies, and their impact on team performance in industrial organizations. Special emphasis is placed on the managerial competencies of a Project Manager in navigating the dynamics of a technical team. A reflective qualitative approach was employed, utilizing semi-structured interviews with an experienced Project Engineering Manager in the industrial sector. Thematic analysis was conducted to identify patterns of conflict, management strategies, and their influence on project outcomes. The findings indicate that the effectiveness of conflict management is largely determined by the leader's ability to foster open communication and empathy within the team. A humanistic and constructive leadership style was found to minimize the negative impacts of conflict, while a confrontational approach tended to diminish motivation and performance. The practical implications of this study underscore the importance of enhancing leadership capacity and managerial communication to develop adaptive and collaborative project teams.*

Keywords: *Conflict, Manager, Organization*

Abstrak. Manajemen konflik merupakan tantangan yang tak terhindarkan dalam lingkungan industri yang kompleks dan multikultural, terutama ketika melibatkan tim lintas keahlian dan latar belakang yang berbeda. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi sumber konflik, strategi penyelesaiannya, serta dampaknya terhadap kinerja tim dalam organisasi industri. Fokus utama juga diberikan pada peran kompetensi manajerial Project Manager PT Petrosea dalam mengelola dinamika tim teknis. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi reflektif dengan pendekatan kualitatif, melalui wawancara semi-terstruktur dengan seorang Project Manager Engineering berpengalaman di sektor industri. Data dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola konflik, strategi pengelolaan, dan pengaruhnya terhadap keberhasilan proyek. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas manajemen konflik sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin membangun komunikasi terbuka dan empati dalam tim. Pendekatan kepemimpinan yang humanis dan konstruktif terbukti mampu meminimalkan dampak negatif konflik, sementara gaya kepemimpinan konfrontatif justru menurunkan motivasi dan kinerja. Implikasi praktis dari penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas kepemimpinan dan komunikasi manajerial guna menciptakan tim proyek yang adaptif dan kolaboratif.

Kata kunci: Konflik, Manajer, Organisasi

1. LATAR BELAKANG

Konflik merupakan elemen tak terhindarkan dalam dinamika organisasi industri, terutama di lingkungan proyek yang ditandai oleh tekanan tinggi dan ritme perubahan yang cepat. Ketegangan ini kerap kali dipicu oleh keberagaman latar belakang karyawan, perbedaan persepsi, nilai individu, serta dinamika emosional personal yang kompleks. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik dapat membawa dampak negatif seperti menurunnya produktivitas, meningkatnya stres kerja, hingga rusaknya hubungan antar anggota tim. Namun, apabila ditangani dengan tepat, konflik justru dapat menjadi pemicu inovasi,

perubahan organisasi, dan proses pembelajaran yang berkelanjutan (Nkeobuna & Ugoani, 2020).

Menurut (Wobodo, 2019) kemampuan mengelola konflik secara strategis menjadi sangat penting untuk menjaga kestabilan lingkungan kerja dan memastikan kelancaran pelaksanaan proyek. Metode penyelesaian seperti negosiasi, kompromi, kolaborasi, dan akomodasi telah terbukti efektif untuk mengurangi konflik yang merugikan dan menciptakan suasana kerja yang inklusif serta produktif. Strategi yang menekankan keterlibatan semua pihak,

komunikasi yang terbuka, serta pengambilan keputusan secara bersama-sama menjadi kunci utama dalam menghasilkan solusi yang menguntungkan semua pihak sekaligus mencegah konflik berkembang lebih jauh (BAKTI, 2021).

Pendekatan penyelesaian seperti negosiasi, kompromi, kolaborasi, dan akomodasi terbukti efektif dalam menurunkan intensitas konflik yang berpotensi merusak serta menciptakan iklim kerja yang lebih adaptif dan produktif. Keberhasilan strategi ini sangat bergantung pada keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan, keterbukaan dalam komunikasi, serta proses pengambilan keputusan yang bersifat inklusif, sehingga menghasilkan solusi yang saling menguntungkan sekaligus mencegah konflik berkembang ke arah yang lebih kompleks (Kamrul Hasan, 2024).

Seiring dengan pesatnya perkembangan sektor industri, tingkat persaingan antarperusahaan pun makin tinggi. Untuk bisa bertahan dan mempertahankan eksistensinya, setiap perusahaan perlu merancang strategi yang tepat sasaran. Strategi tersebut tentu dijalankan oleh sumber daya manusia (SDM), yang merupakan aset paling berharga dalam organisasi. Oleh karena itu, kualitas SDM sangat menentukan keberhasilan strategi yang diambil. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu membangkitkan motivasi, karena suasana kerja yang mendukung akan mendorong performa individu dan berdampak positif pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan (Permata Sari & Ilmi, 2021a).

Dalam hal ini, peran seorang pemimpin sangatlah penting. Pemimpin tidak hanya bertugas menjalankan strategi, tetapi juga menjadi penggerak semangat tim dengan cara membentuk visi bersama, memberi motivasi, dan merancang langkah-langkah pencapaian tujuan. (Sitorus & Tannady, 2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat mampu membangkitkan semangat kerja, serta meningkatkan rasa tanggung jawab, serta memperkuat komitmen karyawan terhadap

pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang mampu membangun komunikasi terbuka, memberikan penghargaan atas kinerja, serta melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan inspiratif. Dalam jangka panjang, motivasi kerja yang terjaga akan berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas dan keberhasilan organisasi secara menyeluruh (Dika et al., 2023).

Dalam proyek industri, peran Project Manager sangat krusial dalam mengelola konflik untuk memastikan kelancaran aktivitas serta menjaga kinerja tim. Seorang Project Manager yang efektif biasanya menerapkan pendekatan yang kooperatif, konfirmatif, dan adaptif, dengan mempertimbangkan konteks situasional serta karakteristik unik setiap anggota tim. Pendekatan kooperatif dan konfirmatif yang menekankan kerja sama serta penghargaan terhadap pendapat anggota tim terbukti mampu memperkuat kohesi dan efektivitas dalam menyelesaikan konflik. Sebaliknya, strategi yang bersifat kompetitif atau menghindar justru cenderung memperburuk konflik dan menurunkan performa tim (Barker et al., 1988; Hussain et al., 2023). Karena tidak ada satu gaya pengelolaan konflik yang cocok untuk semua situasi, Project Manager perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi organisasi, budaya kerja, dan dinamika tim yang ada (Sabetova et al., 2022).

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara reflektif pengalaman Project Manager pada PT Petrosea dalam menangani konflik organisasi, khususnya dalam konteks proyek yang kompleks dan dinamis. Pengalaman ini mencakup konflik fungsional hingga disfungsional, serta strategi-strategi yang diterapkan sesuai dengan situasi dan karakteristik tim. Project Manager menghadapi beragam jenis konflik, seperti konflik tugas, konflik hubungan, dan konflik proses, yang masing-masing membutuhkan pendekatan yang berbeda untuk mencegah dampak negatif terhadap kinerja proyek.

2. KAJIAN TEORITIS

Teori Manajemen Konflik

Konflik dalam organisasi dipandang sebagai sesuatu yang tidak bisa dihindari, terutama dalam lingkungan industri yang kompleks dan penuh tekanan seperti PT Petrosea. Berdasarkan teori manajemen konflik klasik, konflik dapat bersifat fungsional maupun disfungsional. Teori Thomas dan Kilmann mengidentifikasi lima gaya manajemen konflik menghindar, akomodasi, kompetisi, kompromi, dan kolaborasi yang masing-masing memiliki penerapan tergantung pada situasi dan kepentingan pihak-pihak yang terlibat.

Dalam konteks organisasi industri, pemilihan gaya yang tepat sangat krusial untuk menjaga stabilitas operasional dan hubungan kerja antar tim proyek (Ramadhani, et al., 2025).

Pendekatan Organisasi terhadap Konflik Industri

Dalam organisasi industri, konflik sering kali muncul karena perbedaan tujuan antar departemen, tekanan tenggat waktu proyek, dan ketidakseimbangan beban kerja. Teori kontingensi dalam manajemen organisasi menjelaskan bahwa tidak ada satu pendekatan tunggal yang efektif untuk semua konflik; penanganan konflik harus disesuaikan dengan struktur organisasi, budaya kerja, dan dinamika proyek. Studi reflektif seorang project manager seperti di PT Petrosea dapat menggambarkan bagaimana strategi penyelesaian konflik yang adaptif dan kontekstual mampu meminimalkan friksi serta meningkatkan efektivitas kolaborasi tim dalam proyek-proyek berskala besar (Ambulani, et al., 2024).

Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional dalam Resolusi Konflik

Peran kepemimpinan sangat penting dalam proses manajemen konflik, terutama dalam industri yang menuntut koordinasi lintas disiplin seperti di sektor pertambangan dan konstruksi. Teori kepemimpinan transformasional dan konsep kecerdasan emosional (emotional intelligence) dari Daniel Goleman menekankan pentingnya empati, pengelolaan emosi, dan keterampilan komunikasi dalam menyelesaikan konflik. Seorang project manager yang memiliki kecerdasan emosional tinggi mampu membangun kepercayaan, mendeteksi potensi konflik sejak dini, dan memfasilitasi dialog yang konstruktif di antara anggota tim. Studi reflektif atas pengalaman project manager di PT Petrosea dapat mengungkap bagaimana kepemimpinan yang responsif dan komunikatif menjadi kunci keberhasilan dalam menangani konflik organisasi (Haetami, et al., 2023).

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang diterapkan menggunakan metode kualitatif. Menurut (Sugiyono, 2019), metode kualitatif disebut sebagai metode yang relatif baru karena popularitasnya yang masih berkembang. Metode ini juga dikenal dengan istilah postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat positivisme. Selain itu, metode ini sering disebut metode artistik karena proses penelitiannya lebih bersifat kreatif dan tidak terlalu terstruktur. Metode ini juga disebut metode interpretatif karena data yang diperoleh lebih menekankan pada interpretasi terhadap fenomena yang ditemukan di lapangan. Penelitian kualitatif bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap fenomena

yang dialami oleh subjek penelitian, yang mencakup perilaku, persepsi, motivasi, serta tindakan secara menyeluruh dan holistik. Pemahaman tersebut disampaikan melalui deksripsi verbal alami yang spesifik, serta dengan menggunakan berbagai metode ilmiah.

Dalam penelitian ini, peneliti mengidentifikasi penyebab berbagai konflik organisasi yang terjadi pada PT Petrosea dengan menginterpretasikan permasalahan-permasalahan yang terjadi, indikasi konflik, serta strategi pengelolaan yang dibahas bersama seorang Project Manager PT Petrosea. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji teori-teori dan literatur yang membahas dampak konflik organisasi terhadap motivasi kerja serta metode pengendalian yang paling efektif. Fokus utama penelitian adalah pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh dari Project Manager PT Petrosea sebagai narasumber dalam seminar tersebut. Melalui wawancara yang mendalam, peneliti mengumpulkan data langsung mengenai tipe konflik, penyebabnya, dan strategi penanganan konflik yang diterapkan dalam operasional perusahaan. Selanjutnya, data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai manajemen konflik di lingkungan industri pertambangan ini.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan metode wawancara yang dilaksanakan dalam konteks seminar dengan Project Manager Engineering pada PT Petrosea. Wawancara dirancang untuk menggali secara mendalam pengalaman manajerial narasumber dalam menghadapi dinamika konflik organisasi di lingkungan kerja proyek teknik pertambangan. Diskusi mencakup berbagai aspek penting, seperti peran strategis manajer proyek dalam koordinasi teknis, pengelolaan tim dengan latar belakang keahlian yang beragam, serta tantangan komunikasi dan kolaborasi dalam tekanan deadline operasional. Peneliti juga mengangkat situasi nyata di lapangan melalui penuturan langsung narasumber mengenai bentuk-bentuk konflik yang pernah terjadi, faktor pemicunya, serta pendekatan penyelesaian yang diterapkan. Tidak hanya itu, wawancara turut membahas pembentukan kohesi tim (*team chemistry*) dan indikator penilaian keberhasilan proyek yang diterapkan oleh manajemen. Data yang diperoleh bersifat naratif dan kontekstual, sehingga mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai strategi manajemen konflik dalam organisasi industri.

Sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2017), wawancara merupakan teknik yang efektif untuk memperoleh informasi mendalam dari narasumber kunci, terutama dalam studi dengan cakupan responden yang terbatas namun berkompeten. Hal ini juga selaras dengan pandangan (John W. Creswell, 2014) yang menekankan bahwa wawancara dalam

riset kualitatif memungkinkan peneliti menangkap makna dari pengalaman individu secara komprehensif dan kontekstual, terutama dalam situasi sosial yang kompleks.

Penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur dengan seorang Project Manager Engineering sebagai narasumber utama. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan berfokus pada aspek manajemen proyek teknik dan manajemen konflik, meliputi:

- a. Bagaimana peran Project Manager dalam mengelola proyek teknik secara umum?
- b. Bagaimana cara pengelolaan tim yang terdiri dari anggota dengan latar belakang keahlian yang berbeda-beda?
- c. Apa saja tantangan komunikasi dan kolaborasi yang biasanya dihadapi dalam pengelolaan tim tersebut?
- d. Strategi apa yang diterapkan untuk membangun chemistry dan kekompakan dalam tim?
- e. Apa indikator atau parameter yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja tim dan hasil proyek?

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kajian dalam penelitian ini difokuskan pada praktik manajemen proyek teknik di lingkungan industri, dengan menekankan lima aspek utama yang berperan penting dalam keberhasilan proyek. Penelitian ini dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dengan seorang manajer proyek berpengalaman di bidang engineering, untuk menggali pendekatan-pendekatan yang digunakan dalam mengelola koordinasi tim lintas keahlian, membangun kekompakan, serta mengevaluasi efektivitas pelaksanaan proyek. Pembahasan di bawah ini disusun berdasarkan lima fokus utama: peran manajer proyek, pengelolaan tim multidisipliner, tantangan komunikasi dan kolaborasi, strategi membangun chemistry tim, serta indikator keberhasilan proyek secara keseluruhan.

Peran Sentral Project Manager

Dalam konteks globalisasi dan pesatnya perkembangan teknologi, peran Project Manager di bidang teknik menjadi sangat strategis dalam menjamin keberhasilan pelaksanaan proyek yang semakin kompleks. Menurut (Othman et al., 2022) tanggung jawab utama Project Manager mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, serta pengendalian terhadap seluruh komponen proyek agar tujuan proyek dapat tercapai secara efektif dari segi waktu, anggaran, mutu, dan kepuasan para pemangku kepentingan. Tingkat keberhasilan proyek sangat ditentukan oleh sinergi antara

kemampuan manajerial dan penguasaan teknis yang dimiliki oleh seorang Project Manager Engineering.

Project Manager di bidang engineering harus menguasai perpaduan keterampilan teknis dan manajerial yang komprehensif. Kemampuan konseptual dan teknis sangat penting untuk memahami sistem, proses, dan teknologi yang terkait dengan proyek. (Halushka, 2021) Selain itu, keterampilan interpersonal dan komunikasi juga diperlukan untuk memimpin tim lintas disiplin, membangun hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan, serta melakukan negosiasi yang efektif. Dalam hal perencanaan, project manager harus mampu menyusun jadwal proyek, mengelola anggaran, serta mengidentifikasi dan mengantisipasi risiko yang mungkin terjadi. Tidak kalah penting adalah kemampuan kepemimpinan dan pengambilan keputusan, yang memungkinkan project manager mengarahkan tim secara strategis dan menyelesaikan masalah yang muncul selama pelaksanaan proyek (Rodrigues et al., 2023).

Proyek-proyek teknik sering menghadapi banyak tantangan, seperti masalah teknis yang rumit, perubahan teknologi yang cepat, serta tekanan dari aturan lingkungan dan kebutuhan menjaga keberlanjutan. Karena itu, project manager harus bisa cepat menyesuaikan diri dengan perubahan agar proyek tetap berjalan lancar. Mereka juga harus pandai mengatasi ketidakpastian yang sering muncul dan bisa menghubungkan berbagai bidang ilmu yang berbeda dalam proyek tersebut. Selain itu, komunikasi yang baik, perencanaan yang tepat, dan pengelolaan anggaran yang hati-hati sangat penting. Jika salah satu dari hal ini gagal, proyek bisa terlambat, biaya membengkak, atau bahkan gagal total, yang tentunya akan merugikan semua pihak yang terlibat (Dika et al., 2023).

Project Manager Engineering berperan vital dalam mengelola kompleksitas proyek teknik melalui kombinasi keterampilan teknis, manajerial, dan kepemimpinan. Keberhasilan proyek sangat dipengaruhi oleh kemampuan project manager dalam perencanaan, komunikasi, monitoring, serta adaptasi terhadap tantangan dan perubahan teknologi. Pengembangan kompetensi secara berkelanjutan menjadi kunci untuk menghadapi tuntutan proyek engineering yang semakin dinamis (Kulej-Dudek, 2021).

Pengelolaan Tim Lintas Keahlian

Dalam konteks proyek yang melibatkan banyak disiplin ilmu, peran project manager menjadi sangat krusial dalam memastikan koordinasi yang efektif di antara anggota tim yang memiliki latar belakang keahlian yang beragam dapat berfungsi secara sinergis (Ballam, 2023). Mereka bertanggung jawab untuk mengoordinasikan integrasi visi, tujuan,

serta alur kerja dari setiap departemen agar kolaborasi dapat berlangsung efektif. Hal ini memerlukan pendekatan manajerial yang adaptif serta kemampuan menyatukan perspektif teknis dan non-teknis ke dalam satu kesatuan proses yang terarah.

“...tidak hanya berfokus pada tim engineering, tetapi juga menjalin koordinasi dengan procurement, HSE, dan unit lain yang terlibat, agar seluruh proses berjalan sesuai rencana dan standar yang ditetapkan. Untuk mengelola tim dengan latar belakang keahlian yang berbeda-beda, saya selalu mendorong komunikasi terbuka dan rutin agar setiap anggota memahami peran dan tujuan bersama. Saya juga berusaha membangun suasana kerja yang mendukung kolaborasi, sehingga perbedaan keahlian menjadi kekuatan untuk menyelesaikan masalah secara bersama-sama.”

Komunikasi menjadi salah satu aspek paling vital dalam pengelolaan tim lintas keahlian. Seorang project manager dituntut untuk membangun dan menjaga arus komunikasi yang terbuka, jelas, dan dua arah guna menghindari terjadinya miskomunikasi yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan proyek. Komunikasi yang efektif juga memudahkan dalam menyampaikan ekspektasi, mendistribusikan tugas secara proporsional, serta menciptakan kolaborasi yang harmonis antar fungsi. (Kompensasi et al., 2020)

“...membangun kepercayaan antar anggota yang datang dari latar belakang berbeda dan mungkin belum pernah bekerja bersama sebelumnya sangat penting, karena itu akan menciptakan suasana kerja yang sehat dan mendorong kolaborasi untuk mencapai target proyek secara bersama-sama.”

Selain itu, project manager juga harus memiliki dan mengembangkan berbagai soft skills, seperti kemampuan kepemimpinan, membangun tim, serta menyelesaikan konflik secara konstruktif. Soft skills ini sangat diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, mendorong pertukaran pengetahuan, serta memperkuat rasa tanggung jawab kolektif dalam mencapai target proyek (Permata Sari & Ilmi, 2021b). Dalam kondisi tertentu, pemimpin proyek juga harus mampu membangun kepercayaan antar anggota tim yang mungkin belum pernah bekerja bersama sebelumnya.

Dalam praktiknya, manajer proyek juga memiliki peran sebagai fasilitator pembelajaran tim. Mereka bertugas mengelola dan mendistribusikan pengetahuan yang relevan, termasuk praktik terbaik, pengalaman masa lalu, serta pelajaran yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas kerja (Kompensasi et al., 2020). Strategi ini penting untuk memperkuat pembelajaran berkelanjutan dan terciptanya budaya kerja yang peka terhadap perubahan.

“... diusahakan suasana kerja itu enak, jadi semua orang bebas ngasih ide baru dan nggak kaku dalam cara kerja. Biar tim bisa cepet adaptasi kalau ada perubahan atau masalah. Jadi, selain kerjasama lancar, tim juga bisa nyari solusi yang pas dan kreatif supaya proyek sukses.”

Seorang project manager harus mampu mempertimbangkan berbagai masukan dari disiplin yang berbeda, kemudian merumuskan keputusan strategis yang dapat diterima oleh seluruh pihak. Di sisi lain, mereka juga dituntut untuk mampu mengidentifikasi dan mengelola risiko yang muncul sebagai konsekuensi dari kompleksitas dan keberagaman dalam tim (Tabassi et al., 2019)

Dengan memanfaatkan perbedaan keahlian yang ada, project manager sebenarnya memiliki peluang besar untuk mendorong inovasi dan kreativitas dalam penyelesaian proyek. Oleh karena itu, dibutuhkan kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka terhadap ide-ide baru, fleksibel dalam pendekatan, serta adaptif dalam menghadapi dinamika dan tantangan proyek. Pendekatan semacam ini akan menjadikan tim tidak hanya solid dalam kolaborasi, tetapi juga unggul dalam merespons perubahan dan menghasilkan solusi yang relevan.

Tantangan Komunikasi dan Kolaborasi

Komunikasi dan kolaborasi menjadi elemen krusial dalam menjamin efektivitas kerja tim, terutama dalam proyek-proyek berskala besar di sektor industri seperti pertambangan. Dalam perspektif teori komunikasi organisasi, kegagalan menyampaikan informasi secara jelas, terbuka, dan dua arah berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, keterlambatan dalam pengambilan keputusan, serta konflik antar individu (Robbins & Judge, 2019). Teori koordinasi tim juga menekankan pentingnya adanya *shared mental model*—pemahaman bersama yang selaras di antara anggota tim—untuk memperkuat sinkronisasi kerja.

“...salah satu tantangan komunikasi terbesar adalah perbedaan persepsi antara tim manajemen dengan tim operasional di lapangan. Walaupun kami sudah menjalankan komunikasi formal melalui koordinasi harian dan meeting mingguan, masih ada kendala psikologis yang sulit diatasi, seperti rasa segan, tidak nyaman menyampaikan keberatan, bahkan takut dianggap menentang atasan. Hal-hal ini yang sering menghambat komunikasi yang terbuka dan efektif di dalam tim.”

Selain itu, kolaborasi lintas departemen—seperti antara tim teknik, tim procurement, dan tim keselamatan—juga kerap menghadapi tantangan karena adanya perbedaan prioritas atau tekanan terhadap tenggat waktu proyek. Pengalaman praktis narasumber menunjukkan

bahwa salah satu penyebab kurangnya efektivitas kolaborasi adalah minimnya waktu untuk membangun hubungan sosial yang kuat antar tim lintas fungsi, yang pada akhirnya menimbulkan prasangka dan asumsi negatif satu sama lain.

Strategi Membangun Chemistry Tim

Dalam lingkup industri pertambangan yang dikenal dengan tingkat risiko tinggi, tekanan operasional yang konsisten, serta tuntutan koordinasi lintas divisi secara simultan, membangun chemistry dan kekompakan tim bukan hanya sekadar kebutuhan sosial, melainkan strategi krusial untuk memastikan keberlangsungan dan keberhasilan proyek (BAKTI, 2021a). Chemistry di sini mencerminkan keterhubungan emosional dan psikologis antaranggota tim, sedangkan kekompakan tim (team cohesion) merujuk pada sinergi dan solidaritas yang terjalin erat dalam rangka pencapaian tujuan Bersama.

"kekuatan tim jauh lebih menentukan hasil kerja dibandingkan performa individu yang luar biasa, apalagi di sektor seperti tambang, di mana keputusan harus cepat dan risiko tak bisa ditanggung sendiri." Ini menegaskan bahwa dalam kondisi ekstrem, keberhasilan lebih bersandar pada harmoni kolektif ketimbang keunggulan personal komunikasi terbuka dan dua arah. Dalam lingkup pertambangan yang cenderung tersebar secara geografis dengan sistem kerja shift serta personel dari latar belakang budaya yang beragam komunikasi yang efektif menjadi jembatan untuk menyatukan persepsi dan memperkuat kepercayaan, ini menekankan bahwa kepercayaan dalam hubungan kerja bertumpu pada komunikasi yang jujur dan terbuka, terutama dalam konteks pengambilan keputusan cepat di lingkungan kerja berisiko tinggi (Locke & Latham, 2002).

"... banyak insiden atau near-miss di tambang sebenarnya berakar dari miskomunikasi antar-shift atau antar level organisasi, bukan dari kesalahan teknis." Hal ini menggarisbawahi bahwa komunikasi bukan hanya soal menyampaikan informasi, tetapi membangun kepekaan emosional antaranggota tim"

Langkah penting selanjutnya dalam membangun tim yang solid di industri pertambangan adalah menyatukan tujuan bersama, terutama terkait produktivitas, efisiensi, dan keselamatan kerja. Menurut (BAKTI, 2021b) tujuan yang jelas dan disepakati akan mendorong motivasi serta komitmen tim. Narasumber seminar menegaskan bahwa *"saat tim memiliki pemahaman yang sama soal target dan risiko, mereka bergerak sebagai satu kesatuan, bukan individu-individu terpisah."*

Aktivitas team building seperti pelatihan teknis, simulasi tanggap darurat, atau kegiatan informal berperan besar dalam membangun rasa memiliki. Dalam sistem FIFO

yang mobilitasnya tinggi, pendekatan ini membantu mengatasi jarak emosional antar anggota tim (Ballam, 2023).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis reflektif terhadap pengalaman seorang Project Manager di PT. Petrosea, dapat disimpulkan bahwa konflik dalam organisasi industri merupakan hal yang wajar dan sering terjadi, terutama dalam proyek teknik yang melibatkan banyak pihak dengan latar belakang berbeda. Namun, cara seorang pemimpin menyikapi dan mengelola konflik sangat berpengaruh terhadap kelancaran proyek dan kinerja tim.

Kemampuan Project Manager dalam membangun komunikasi terbuka, menjaga kepercayaan, dan menciptakan suasana kerja yang saling mendukung terbukti mampu meredakan konflik dan mendorong kerja sama tim yang lebih baik. Pendekatan yang mengutamakan empati, keterbukaan, dan kolaborasi menjadi kunci dalam menjaga keharmonisan tim dan memastikan tujuan proyek tetap tercapai. Selain itu, pentingnya membangun chemistry dalam tim juga menjadi sorotan, karena suasana kerja yang solid dan saling percaya bisa memperkuat motivasi, mempercepat adaptasi, dan mempermudah penyelesaian masalah yang muncul di lapangan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa konflik tidak selalu berdampak negatif, selama dikelola dengan tepat. Justru, dalam beberapa kasus, konflik bisa menjadi momentum untuk mendorong perubahan positif, inovasi, dan pembelajaran dalam tim.

DAFTAR REFERENSI

- Adams, C. A., & Abhayawansa, S. (2021). Connecting the COVID-19 pandemic, environmental, social and governance (ESG) investing and calls for 'harmonisation' of sustainability reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 102309. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2021.102309>
- Adiba, A. F., Wijaya, R. S., & Marseto, M. S. (2024). Green economy: Analisis potensi inovasi sumpit tanam “Go Green Chop” sebagai dasar transformasi ekonomi sirkular. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(18), 144–152.
- Ambulani, N., Pujiono, D., Pratomo, J. C., Sari, E. R., Rahayu, A., Pamungkas, B. A., ... & Orba, A. (2024). *Tradisi teori organisasi dan praktek manajemen: Tradisi klasik hingga era teknologi 5.0*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Bakti, W. S. (2021). Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan pengembangan karyawan terhadap kapabilitas karyawan pada karyawan kantor PT Petrosea Tbk. [Skripsi, Universitas Mercu Buana].

- Ballam, M. F. N. (2023). Enhancing team skills as a project management strategy. *International Journal of Scientific and Business*, <https://doi.org/10.58970/IJSB.2156>
- Barker, J., Tjosvold, D., & Andrews, I. (1988). Conflict approaches of effective and ineffective project managers: A field study in a matrix organization. *Journal of Management Studies*, 25, 167–178. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00030.x>
- Dika, R. Y., Pahlevi, M. F., & Agustin, A. R. (2023). Analisis komprehensif terhadap peran manajer proyek dalam mengelola proyek yang kompleks. *Jurnal Ilmiah Sistem Informasi dan Ilmu Komputer*, 3(2), 209–226. <https://doi.org/10.55606/juisik.v3i2.501>
- Haetami, H., Purnomo, Y. J., Jasiyah, R., Soegiarto, I., & Suharmono, S. (2023). Redefinisi kepemimpinan dalam MSDM: Studi bibliometrik mendalam tentang kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, dan efektivitas organisasi. *Jurnal Bisnisan: Riset Bisnis dan Manajemen*, 5(2), 50–64.
- Halushka, Z. (2021). Flexible project management methods: The role of the project manager. *Problems of Systemic Approach in the Economy*. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-4-5>
- Hussain, F., Abbas, M., Aziz, H., & Munir, S. (2023). Developing a systemic approach to conflict management in project risk management: An analysis of contributing factors and their management. <https://consensus.app/papers/developing-a-systemic-approach-to-conflict-management-in-hussain-abbas/c789a7a925025fb08d47d5ac69dc5334/>
- Kamrul Hasan, S. (2024). Conflict management in garment manufacturing company. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(2), <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.2.1272>
- Kulej-Dudek, E. (2021). The role of the project manager in the context of the process approach in project management. *Conference Quality Production Improvement – CQPI*, 3, 84–95. <https://doi.org/10.2478/cqpi-2021-0009>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Nkeobuna, J., & Ugoani, N. (2020). Conflict management as tool for industrial reconciliation. *Journal of Management*, 3(2), 2617–4596. <https://doi.org/10.31058/j.mana.2020.32001>
- Othman, M. H., Sulor, M. A., & Haidar, M. (2022). A review of recent skills required as engineering project managers. *Journal of Advanced Mechanical Engineering Applications*, 3(1). <https://doi.org/10.30880/jamea.2022.03.01.001>
- Permata Sari, D., & Ilmi, Z. (2021a). How to cite. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(9). <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i9>
- Permata Sari, D., & Ilmi, Z. (2021b). How to cite. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(9). <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i9>
- Ramadhani, A. I., Putri, D., Kusuma, H. P., Risqi, M., Putri, T. N., & Mu'alimin, M. A. (2025). Teori manajemen konflik. *Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(1), 116–124.

- Rodrigues, A. M., Oladimeji, O., Guedes, A. L. A., Chinelli, C. K., Haddad, A. N., & Soares, C. A. P. (2023). The project manager's core competencies in smart building project management. *Buildings*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/buildings13081981>
- Sabetova, T., Shevtsova, N., & Shishkina, L. (2022). Conflict management problems in project teams. *Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies*. <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2022-3-250-255>
- Sitorus, T., & Tannady, H. (2017). Role of compensation, organization culture, and leadership on working motivation of faculty member (study case: Universities in North Jakarta). *IOSR Journal of Business and Management*, 19, 41–47. <https://doi.org/10.9790/487X-1910034147>
- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tabassi, A., Abdullah, A., & Bryde, D. (2019). Conflict management, team coordination, and performance within multicultural temporary projects: Evidence from the construction industry. *Project Management Journal*, 50, 101–114. <https://doi.org/10.1177/8756972818818257>
- Wobodo, C. (2019). Conflict management strategies and industrial harmony: A theoretical review of Rivers State University, Port Harcourt. *Strategic Journal of Business & Change Management*.