

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Konflik bisa terjadi karena perbedaan dalam pemaknaan yang disebabkan karena perbedaan pengalaman. Perbedaan pengalaman dapat dilihat dari perbedaan latar belakang kebudayaan yang membentuk pribadi-pribadi yang berbeda. Seseorang akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan karakter individu yang dapat memicu konflik.

Dalam setiap organisasi/perusahaan, perbedaan pendapat sering kali disengaja atau dibuat sebagai salah satu strategi para pemimpin untuk melakukan perubahan. Perubahan tersebut dapat dilakukan dengan menciptakan sebuah konflik. Akan tetapi, konflik juga dapat terjadi secara alami karena adanya kondisi obyektif yang dapat menimbulkan terjadinya konflik. Seperti yang dikemukakan oleh Hocker dan Wilmot (Wirawan, 2010:8), konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik memiliki tujuan yang berbeda. Konflik bisa juga terjadi karena tujuan pihak yang terlibat konflik sama tapi cara untuk mencapainya berbeda.

Konflik merupakan masalah hubungan dalam komunikasi antarpribadi. Jika hubungan dalam komunikasi antarpribadi sudah tidak berjalan dengan baik, maka kemungkinan besar hubungan komunikasi dalam skala yang lebih besar tidak akan berjalan baik pula. Dalam komunikasi antarpribadi komunikasi dan

komunikator harus dapat memahami maksud atau pesan yang disampaikan supaya pesan yang diterima sama dengan pesan yang disampaikan. Perbedaan pesan yang diterima dengan pesan yang disampaikan inilah yang menjadi penyebab utama timbulnya konflik.

Ketika dua orang sepakat mengenai interpretasi satu sama lain, mereka dikatakan telah mencapai makna interpersonal. Makna interpersonal saling diciptakan oleh para partisipan dalam komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal merujuk pada komunikasi yang terjadi antar dua orang. Dalam komunikasi terjadi pertukaran pesan yang memiliki makna interpersonal. Makna interpersonal adalah makna yang terbentuk oleh pribadi-pribadi dengan pengalaman hidupnya yang berbeda-beda. Pesan yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan dapat memiliki makna yang berbeda, oleh karena itu dapat menimbulkan sebuah permasalahan baru.

Setelah komunikasi interpersonal, ada *level* yang lebih luas yaitu komunikasi kelompok kecil. Kelompok kecil terdiri dari beberapa orang yang ingin mencapai tujuan bersama. Kelompok kecil biasanya terdiri dari tiga sampai tujuh orang, apabila jumlah anggota bertambah, maka akan terdapat sedikit kesempatan bagi hubungan personal untuk berkembang. Hal ini mempengaruhi kelompok untuk tetap berfokus pada tujuan mereka dan tetap merasa puas dengan pengalaman mereka (West dan Turner, 2009:37). Beberapa kelompok kecil sangat kohesif artinya memiliki tingkat kebersamaan yang tinggi dan ikatan yang kuat. Sifat kohesif ini mempengaruhi apakah kelompok ini dapat berfungsi dengan efektif dan efisien. Dalam konteks kelompok kecil, para anggotanya diberi

kesempatan untuk mendapatkan berbagai perspektif terhadap satu persoalan. Dalam konteks kelompok kecil ini, banyak orang memiliki potensi untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan kelompok.

Manfaat yang didapat dari kelompok kecil adalah pertukaran sudut pandang yang disebut sebagai sinergi dan hal ini menjelaskan alasan kelompok kecil dapat menjadi lebih efektif dibandingkan dengan seseorang individu dalam mencapai tujuan. Misalnya dalam hal penyelesaian masalah, kelompok kecil dapat menyelesaikan masalah secara efektif karena dilihat dari sudut pandang beberapa orang. Penyelesaian masalah antar pribadi apabila sudah tidak dapat diselesaikan antar pribadi yang terlibat masalah maka bisa diselesaikan oleh kelompok kecil, apabila melalui kelompok kecil masih belum dapat terselesaikan maka akan diserahkan ke organisasi.

Komunikasi organisasi mencakup komunikasi yang terjadi di dalam dan di antara lingkungan yang besar dan luas. Jenis komunikasi ini sangat bervariasi karena komunikasi organisasi juga meliputi komunikasi interpersonal, kesempatan berbicara di depan publik, kelompok kecil dan komunikasi dengan menggunakan media (West dan Turner, 2009:38). Organisasi yang terdiri dari berbagai kelompok kecil diarahkan kepada tujuan yang sama.

Pengalaman hidup yang berbeda itu juga dipengaruhi oleh latar belakang budaya yang berbeda. Tiap manusia berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam masyarakatnya. Jenis kelamin, ras, kelas dan identitas agama memiliki keterkaitan terhadap nilai-nilai budaya.

Seperti yang kita ketahui bahwa setiap budaya pasti memiliki unsur nilai yang terkandung dalam budaya masing-masing. Beda budaya pasti beda pula unsur nilai yang ada di dalamnya, begitu pula dengan organisasi, budaya organisasi satu berbeda dengan budaya organisasi yang lainnya. Selain perbedaan nilai-nilai yang terkandung, visi dan misi organisasinya pun berbeda. Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu nilai yang memedomani sumber daya manusia dalam menghadapi permasalahan eksternal dan upaya penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada serta mengerti bagaimana mereka harus bertingkah laku (Susanto, 1997: 215).

Semua sumber daya manusia harus dapat memahami dengan benar budaya organisasinya, karena pemahaman ini sangat berkaitan dengan setiap langkah ataupun kegiatan yang dilakukan berdasarkan budaya organisasi. Perilaku individu dalam organisasi juga sangat berpengaruh pada berjalannya sebuah organisasi. Individu yang sesuai dengan budaya organisasi akan cenderung memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi pada organisasinya. Sebaliknya, individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasinya akan cenderung tidak memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang rendah pada budaya organisasinya.

Individu yang berasal dari organisasi yang berbeda dan kemudian harus bergabung dengan individu yang berasal dari organisasi lainnya dan tergabung menjadi anggota organisasi yang baru tidak lah mudah. Proses *merger* melibatkan dua institusi perbankan terkemuka di Indonesia yaitu Bank CIMB Niaga

(selanjutnya disebut Bank Niaga) dan Bank Lippo, menjadi Bank CIMB Niaga. *Merger* ini berawal dari kebijakan BI mengenai kepemilikan tunggal di Indonesia, dimana pemegang saham mayoritas dari Bank Niaga maupun Bank Lippo memilih *merger* sebagai opsi terbaik demi kepentingan seluruh *stakeholder*. *Merger* ini membentuk bank keenam terbesar di Indonesia berdasarkan aset. Perpaduan keunggulan kedua bank menciptakan sebuah bank yang lebih baik dan bersaing serta tumbuh di tengah makin ketatnya persaingan sektor perbankan Indonesia. Bagi CIMB Group, *merger* ini akan memperkuat posisi dan meningkatkan prospek pertumbuhannya sebagai kelompok bisnis terkemuka di Asia Tenggara. Selama tahap perencanaan *merger*, terjadi beberapa peristiwa penting di sektor industri keuangan di Indonesia.

Dengan mempertimbangkan kesejahteraan dan kepentingan karyawan dan stakeholder, Direksi dan Dewan Komisaris Bank Niaga dan Bank Lippo mengambil langkah *merger* untuk memberikan manfaat bagi semua pihak yang terlibat. Langkah *merger* merupakan opsi yang sesuai dengan preferensi Pemerintah Indonesia, serta konsisten dengan kebijakan maupun komitmen investasi jangka panjang Khazanah di Indonesia. Pasca *merger*, Khazanah tetap menjadi pemegang saham di Bank CIMB Niaga. Di Bank CIMB Niaga, Khazanah memiliki kepemilikan saham secara langsung dan tidak langsung melalui anak perusahaan BCHB/CIMB Group. Langkah *merger* menciptakan penggabungan tiga kekuatan yang komplementer untuk bertumbuh dalam skala usaha, dengan duplikasi minimal dan potensi sinergi yang signifikan. Bank CIMB Niaga menggabungkan keunggulan Bank Niaga dan Bank Lippo, didukung oleh sinergi

dari skala bisnis yang lebih besar serta jaringan regional CIMB Group (www.Cimbniaga.com)

Budaya organisasi merupakan konsep yang banyak dibahas sebagai bagian dari ilmu manajemen. Pada awalnya budaya organisasi akan dipengaruhi oleh budaya sekitar dari para anggota organisasi. Budaya organisasi menunjukkan kepribadian dari organisasi. Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan kepribadian organisasi. Akan tetapi, budaya yang membentuk perilaku organisasi anggotanya, bahkan tidak jarang membentuk pula perilaku anggota organisasi sebagai individu (Wirawan, 2007:10).

Penulis memilih periode November 2008 - November 2010, karena menurut penulis pada periode tersebut adalah proses dimana banyak terjadi konflik pasca *merger* antar karyawan yang berasal dari dua perusahaan yang berbeda. Pada periode ini juga merupakan target perusahaan untuk dapat meleburkan perbedaan yang ada di antara para karyawannya. Dalam laporan ini penulis menemukan hasil-hasil yang terjadi selama periode itu.

Dari hasil wawancara awal penulis dengan seorang narasumber, penulis mendapatkan informasi bahwa terdapat konflik antar karyawan setelah *merger*, “Jelas ada konflik setelah *merger*, sebelum *merger* saja sudah sering terjadi konflik. Konflik terjadi karena mereka berasal dari perusahaan yang berbeda”, tegas narasumber. Menurut narasumber, konflik ini terlihat tidak hanya konflik secara fisik atau perkataan, tetapi lebih ke cara berpikir. Contohnya konflik itu

terlihat dari cara kasir *ex* Lippo dengan kasir *ex* Niaga dalam menghitung uang yang berbeda. Cara kerja ini terbentuk dari budaya organisasi lama masing-masing karyawan yang masih sering terlihat.

Penulis mendapatkan informasi tentang cara menanganinya, yaitu dengan membentuk *agents of change*. *Agents of change* ini dibentuk sebelum *merger* guna mengantisipasi perubahan-perubahan yang akan dialami oleh seluruh karyawan. *Agents of change* ini terdiri dari para manajer lini yang ada di masing-masing divisi. Tugas *agents of change* ini adalah mencegah adanya konflik yang diakibatkan oleh transmisi budaya. *Agent of change* dibawah oleh Badan Koordinasi (BAKOR). *Agents of change* memiliki masa aktif hingga dua tahun pasca *merger*.

Adanya *agents of change* dan Badan Koordinasi diharapkan mampu mengendalikan konflik yang berarti dapat menjaga tingkat konflik yang kondusif bagi perkembangan organisasi sehingga dapat berfungsi untuk menjamin efektivitas dan dinamika organisasi yang optimal. Konflik yang terjadi disini diakibatkan karena perbedaan latar belakang budaya organisasi sebelum *merger* yang masih melekat pada setiap karyawannya. Penanganan konflik antara karyawan *ex* Bank Lippo dan Karyawan *ex* Bank Niaga pasca *merger* dilihat dari perspektif budaya organisasi dan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya.

Untuk membentuk latar belakang budaya yang baru dan menghilangkan latar budaya yang lama, dilakukan melalui media intranet, dimana media ini memunculkan visi dan misi organisasi yang baru, supaya para karyawan selalu ingat bahwa mereka berada di dalam sebuah organisasi baru dengan visi, misi dan

nilai-nilai budaya organisasi yang berbeda. Untuk mengetahui penyebab-penyebab konflik yang ada secara lebih detail dalam perusahaan ini, penulis menggunakan metode penulisan kualitatif. Metode penulisan kualitatif dengan menggunakan teknik wawancara mendalam ini diharapkan dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan oleh penulis.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana manajemen konflik di Bank CIMB Niaga Cabang Yogyakarta dalam periode November 2008 - November 2010 Pasca Merger?

C. Tujuan Penulisan

Mengetahui manajemen konflik di Bank CIMB Niaga Cabang Yogyakarta dalam periode November 2008-November 2010 Pasca Merger.

D. Manfaat Penulisan

1. Akademik :

Penulisan ini diharapkan mampu memberikan kontribusi berupa pengetahuan bagi akademisi mengenai manajemen konflik dalam perusahaan yang melakukan *merger*.

2. Praktis :

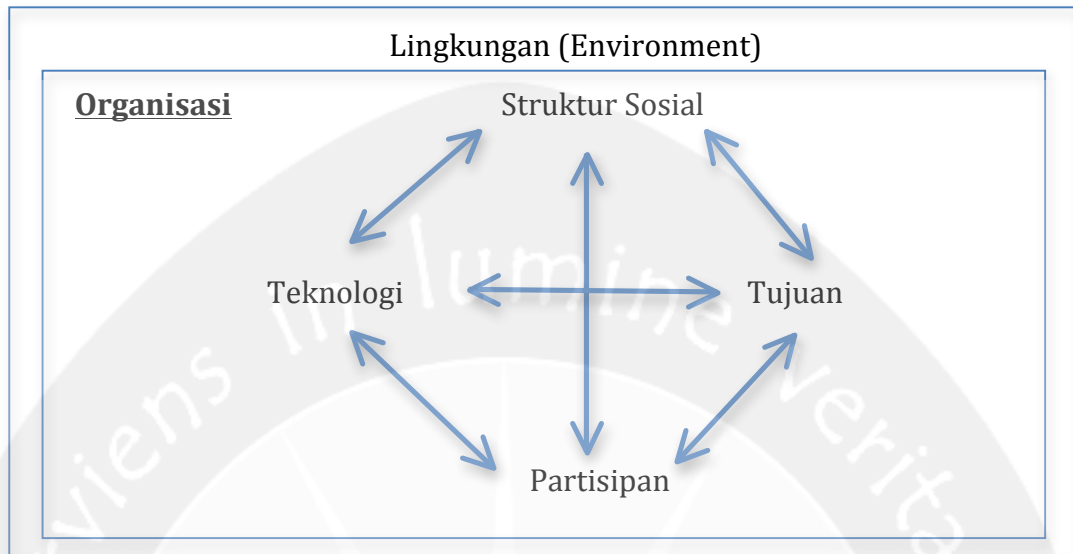
Hasil dari penulisan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi CIMB Niaga dalam melakukan manajemen konflik pasca *merger* dengan menggunakan nilai-nilai organisasi.

E. Kerangka Teori

1. Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan aspek dan elemen yang penting dalam fungsi sebuah organisasi. Diperlukannya koordinasi dalam setiap organisasi supaya masing-masing bagian dari organisasi dapat bekerja menurut semestinya dan tidak mengganggu bagian lainnya. Suatu organisasi terbentuk apabila aktivitas organisasi memerlukan lebih dari satu orang untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu suatu organisasi melibatkan anggotanya dalam interaksi kerja sama. Organisasi merupakan struktur hubungan antar manusia. Organisasi sangat bervariasi, ada yang sangat sederhana dan ada pula yang sangat kompleks. Berikut model yang menggambarkan elemen dasar dari organisasi dan saling keterkaitan satu elemen dengan elemen lainnya.

Gambar 1.1 : Model Elemen Organisasi (Scott, 1981)



Sumber : Muhammad, 2009:89

a. Struktur Sosial

Struktur sosial adalah pola atau aspek aturan hubungan yang ada antara partisipan di dalam suatu organisasi. Struktur sosial dapat dipisahkan menjadi dua komponen yaitu struktur tingkah laku dan struktur normatif. Struktur tingkah laku berfokus pada tingkah laku yang dilakukan dan bukan pada cara bertingkah laku, sedangkan struktur normatif mencakup nilai, norma dan peranan yang diharapkan.

Partisipan organisasi adalah individu-individu yang berkontribusi terhadap organisasi. Partisipasi dan keterlibatan individu dalam organisasi sangat bervariasi. Tingkat ketrampilan dan keahlian yang dimiliki partisipan ke dalam organisasi sangat berbeda. Oleh karena itu susunan struktural di dalam organisasi mesti dirancang

untuk disesuaikan dengan tingkat ketrampilan masing-masing partisipan.

b. Tujuan

Konsep tujuan organisasi ini merupakan bagian yang paling penting dan sangat kontroversial dalam mempelajari organisasi. Para ahli mengatakan bahwa tujuan sangat diperlukan dalam memahami organisasi. Tujuan merupakan titik utama sebagai petunjuk dalam menganalisis organisasi.

c. Teknologi

Yang dimaksud dengan teknologi adalah penggunaan mesin-mesin atau perlengkapan mesin dan juga pengetahuan teknik dan ketrampilan partisipan. Semua organisasi mempunyai teknologi tetapi bervariasi dalam teknik atau kemandirian dalam memproduksi hasil yang diinginkan.

d. Lingkungan

Setiap organisasi berada pada keadaan fisik tertentu, teknologi kebudayaan dan lingkungan sosial, terhadap mana organisasi tersebut harus menyesuaikan diri. Tidak ada organisasi yang sanggup mencukupi kepentingan dirinya sendiri. Semuanya tergantung kepada lingkungan sistem yang lebih besar untuk dapat terus hidup.

Organisasi adalah suatu kumpulan individual yang berhierarki secara jenjang dan memiliki sistem pembagian tugas untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Devito dalam Bungin (2008:273), menjelaskan organisasi sebuah kelompok individu yang di organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Jumlah keanggotaan organisasi juga bervariasi dari tiga atau empat bahkan sampai dengan ribuan individu yang menjadi anggota organisasi. Dalam organisasi juga memiliki struktur formal maupun informal dan norma aturan yang dipatuhi oleh semua anggota organisasi. Dengan demikian, komunikasi organisasi adalah komunikasi antar individu yang terjadi dalam konteks organisasi di mana terjadi jaringan-jaringan pesan satu sama lain yang saling bergantung dengan individu lainnya.

Komunikasi dalam organisasi bertujuan untuk menyampaikan informasi yang benar dan tepat waktu kepada orang yang ahli dalam bidangnya dalam organisasi supaya dapat meningkatkan prestasi organisasi. Komunikasi organisasi adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi (Pace dan Faules, 1998:33).

Menurut Purba (2006;112) dalam buku yang berjudul *Pengantar Ilmu Komunikasi* mendefinisikan komunikasi organisasi dari sudut pandang perspektif fungsional, dan perspektif interpretif;

“Dipandang dari sudut perspektif fungsional, komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Sedangkan dilihat dari sudut pandang perspektif interpretif, komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai proses penciptaan

makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara dan mengubah organisasi dan menekankan peranan individu dan proses dalam menciptakan makna”.

Greenbaum mengatakan bahwa bidang komunikasi organisasi termasuk arus komunikasi formal dan informal dalam organisasi (Muhammad, 2009:65-67). Dia membedakan komunikasi internal dengan eksternal dan memandang peranan komunikasi terutama sekali sebagai koordinasi pribadi dan tujuan organisasi dan masalah menggiatkan aktivitas. Lain halnya menurut Thayer, ia mengatakan bahwa komunikasi organisasi sebagai arus data yang akan melayani komunikasi organisasi dan proses interkomunikasi dalam beberapa cara (Muhammad, 2009:66). Lain halnya komunikasi organisasi menurut Goldhaber (Muhammad, 2009:67), komunikasi organisasi merupakan proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.

Meskipun bermacam-macam persepsi dari para ahli mengenai komunikasi organisasi ini tapi dari semuanya itu ada beberapa hal yang yang dapat disimpulkan, yaitu (Muhammad, 2009:67):

- a. Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungan internal maupun eksternal.
- b. Komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media.
- c. Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikapnya, perasaannya, hubungan dan ketrampilannya.

Definisi ini mengandung tujuh konsep yaitu proses, pesan, jaringan, saling tergantung, hubungan, lingkungan dan ketidakpastian (Muhammad, 2009:67). Konsep pertama adalah proses, organisasi merupakan sebuah sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling tukar-menukar pesan di antara anggotanya. Dikatakan sebagai suatu proses, karena gejala menciptakan dan tukar-menukar informasi ini berjalan terus-menerus dan tidak ada henti-hentinya. Pesan dalam konsep kedua ini berupa susunan simbol yang memiliki arti tentang orang, objek dan kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Untuk berkomunikasi, seseorang harus sanggup menyusun, memberi gambaran mental, dan mengembangkan suatu perasaan terhadapnya. Komunikasi tersebut dapat dikatakan efektif, apabila pesan yang dikirimkan sampai ke penerima sesuai yang disampaikan oleh pengirim.

Ciptaan dan pertukaran pesan ini terjadi melewati suatu rangkaian yang dinamakan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi ini mungkin mencakup hanya dua orang, beberapa orang atau keseluruhan organisasi. Hakikat dan luas dari jaringan ini dipengaruhi oleh banyak faktor lain yaitu, hubungan peran, arah dan arus pesan. Konsep kunci komunikasi organisasi keempat adalah keadaan yang saling tergantung satu bagian dengan bagian lainnya. Hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi yang mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya dan

mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi. Begitu juga halnya dengan jaringan komunikasi dalam suatu organisasi yang saling melengkapi.

Konsep kunci yang kelima dari komunikasi organisasi adalah hubungan, karena organisasi merupakan suatu sistem terbuka, sistem kehidupan sosial maka untuk menjalankan fungsi dari bagian-bagian itu tergantung pada tangan manusia. Oleh karena itu kita perlu mempelajari hubungan manusia yang berfokus pada tingkah laku komunikasi dalam organisasi. Hubungan manusia dalam organisasi mulai dari yang paling sederhana yaitu hubungan di antara dua orang sampai ke hubungan yang kompleks, yaitu hubungan dalam kelompok-kelompok kecil maupun besar.

Konsep kunci yang keenam dari komunikasi organisasi adalah lingkungan. Maksud dari lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Lingkungan ini dapat dibedakan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal meliputi personalia (karyawan), staf, golongan fungsional dari organisasi dan komponen organisasi lainnya seperti tujuan, produk dan sebagainya. Sedangkan lingkungan eksternal dari organisasi meliputi langganan, saingan dan teknologi. Komunikasi organisasi yang berhubungan dengan lingkungan internal organisasi terdiri dari organisasi dan budayanya dan antara organisasi dengan lingkungan eksternalnya.

Konsep kunci yang ketujuh dari komunikasi organisasi adalah ketidakpastian. Maksud dari ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Untuk mengurangi faktor ketidakpastian ini organisasi menciptakan dan menukar pesan di antara anggota, melakukan suatu penulisan, pengembangan organisasi dan menghadapi tugas-tugas yang kompleks dengan integrasi yang tinggi.

Ketidakpastian dalam suatu organisasi juga disebabkan oleh terlalu banyaknya informasi yang diterima daripada yang diperlukan untuk menghadapi lingkungan mereka. Oleh karena itu salah satu urusan utama dari komunikasi organisasi adalah menentukan dengan tepat berapa banyaknya informasi yang diperlukan untuk mengurangi ketidakpastian. Jadi ketidakpastian dapat disebabkan oleh terlalu sedikit informasi yang diperlukan dan juga karena terlalu banyak yang diterima.

Berdasarkan perspektif tradisional (fungsionalis dan obyektif), komunikasi organisasi cenderung menekankan pada kegiatan penanganan pesan yang terkandung dalam suatu batas organisasional. Fokusnya adalah menerima, menafsirkan dan bertindak berdasarkan informasi dalam suatu konteks, sedangkan tekanannya adalah pada komunikasi sebagai suatu alat yang memungkinkan orang beradaptasi dengan lingkungan mereka. Dalam komunikasi organisasi terdapat komunikasi interpersonal yang terjadi antar anggota dalam sebuah organisasi. Seperti yang kita ketahui bahwa setiap organisasi memiliki kultur yang berbeda-beda. Budaya organisasi merupakan sebuah istilah yang relatif baru dalam khazanah teori-teori

organisasi. Pendekatan budaya dimunculkan dalam teori organisasi ketika kompleksitas perubahan lingkungan dan tingkat persaingan yang dihadapi organisasi dewasa ini sangat tinggi.

Dalam studi perilaku organisasi pada *level* masyarakat, dijelaskan bahwa organisasi mendapat pengaruh dari budaya. Masyarakat memiliki tradisi, nilai-nilai dan norma-norma yang mempengaruhi individu dan pada gilirannya juga akan mempengaruhi organisasi sebagai kumpulan dari individu-individu. Tradisi, nilai-nilai dan norma-norma dapat mempengaruhi organisasi melalui komunikasi yang ada dalam sebuah organisasi tersebut.

Di dalam komunikasi organisasi terdapat pula interaksi antar anggota organisasi dan interaksi antar kelompok organisasi. Komunikasi interpersonal (antar pribadi) merujuk pada komunikasi yang terjadi secara langsung antara dua orang. Komunikasi yang efektif ditandai dengan hubungan interpersonal yang baik. Kegagalan komunikasi sekunder terjadi bila isi pesan kita dipahami, tetapi hubungan di antara komunikan menjadi rusak. Anita Taylor (Rakhmat, 1999:119) mengatakan komunikasi interpersonal yang efektif meliputi banyak unsur, tetapi hubungan interpersonal barangkali yang paling penting untuk menumbuhkan dan meningkatkan hubungan interpersonal, kita perlu meningkatkan kualitas komunikasi.

Komunikasi interpersonal yang efektif telah lama dikenal sebagai salah satu dasar untuk keberhasilan suatu organisasi. Komunikasi itu tidak hanya penyampaian informasi dan pengertian yang diterima oleh penerima

pesan/komunikasikan, akan tetapi juga dapat membentuk perilaku organisasional yang diharapkan semua anggota organisasi tahu akan tugas pokok, wewenang serta tanggung jawabnya dalam menjalankan roda organisasi. Perlu bagi seorang pemimpin untuk mengetahui konsep-konsep dasar dari komunikasi agar dapat membantu dalam mengelola organisasi dengan efektif.

Pace dan Boren (Muhammad, 2009:176-177) mengusulkan cara-cara untuk menyempurnakan hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal cenderung menjadi sempurna bila kedua pihak mengenal standar berikut:

1. Mengembangkan suatu pertemuan personal yang langsung satu sama lain untuk mengkomunikasikan perasaan secara langsung.
2. Mengkomunikasikan suatu pemahaman empati secara tepat dengan pribadi orang lain melalui keterbukaan diri.
3. Mengkomunikasikan suatu kehangatan, pemahaman yang positif mengenai orang lain, dengan gaya mendengarkan dan merespon.
4. Mengkomunikasikan keaslian dan penerimaan satu sama lain dengan ekspresi penerimaan secara verbal dan nonverbal.
5. Berkomunikasi dengan ramah tamah, wajar, menghargai secara positif satu sama lain melalui respon yang tidak bersifat menilai.
6. Mengkomunikasikan suatu keterbukaan dan iklim yang mendukung melalui konfrontasi yang bersifat membangun.
7. Berkomunikasi untuk menciptakan kesamaan arti dengan negosiasi arti dan memberikan respon yang relevan.

Hubungan interpersonal yang baik nantinya akan terlihat saat mereka berada dalam suatu kelompok-kelompok kecil dalam organisasi. Di dalam sebuah organisasi pasti terdiri dari beberapa kelompok. Kelompok adalah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama, yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu sama lainnya, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut. Kelompok ini misalnya adalah keluarga, tetangga, kawan-kawan terdekat, kelompok diskusi; kelompok pemecahan masalah, atau suatu komite yang tengah berapat untuk mengambil suatu keputusan. Dengan demikian, komunikasi kelompok biasanya merujuk pada komunikasi yang dilakukan kelompok kecil tersebut (small-group communication). Komunikasi kelompok dengan sendirinya melibatkan komunikasi antar pribadi, karena itu kebanyakan teori komunikasi antarpribadi berlaku juga bagi komunikasi kelompok (Mulyana, 2005: 74).

Komunikasi kelompok adalah suatu studi tentang segala sesuatu yang terjadi pada saat individu-individu berinteraksi dalam kelompok kecil dan bukan deskripsi mengenai bagaimana seharusnya komunikasi terjadi, serta bukan pula sejumlah nasehat tentang cara-cara bagaimana yang harus ditempuh (Alvin, 2006:8). Sedangkan menurut Sasa Djuarsa dalam skripsi Nurul Fauziah yang berjudul *Komunikasi Kelompok Dalam Membentuk Karakter Anak Pada Kelas Pre School Di Harapan Ibu*, komunikasi kelompok adalah interaksi tatap muka dari tiga individu atau lebih individu guna memperoleh maksud dan tujuan yang dikehendaki (Nurul, 2010:25).

Apabila jumlah orang yang dalam kelompok itu sedikit yang berarti kelompok kecil (*small group communication*) yang terkadang disebut *micro group*. Kelompok kecil adalah kelompok komunikasi yang dalam situasi terdapat kesempatan untuk member tanggapan secara verbal atau dalam komunikasi kelompok komunikator dapat melakukan komunikasi antar pribadi dengan salah seorang anggota kelompok, seperti yang terjadi pada acara diskusi kelompok belajar, seminar dan lainnya. Sedangkan jika jumlahnya banyak yang berarti kelompoknya besar (*large group communication*) yang terkadang disebut *macro group* yaitu yang terjadi dengan sekumpulan orang yang sangat banyak dan komunikasi antar pribadi (kontak pribadi) jauh lebih kurang atau susah untuk dilaksanakan, karena terlalu banyaknya orang yang berkumpul seperti halnya yang terjadi pada acara kampanye dan lainnya.

2. Nilai-Nilai Organisasi

Suatu organisasi selalu melekat dengan kultur atau budayanya. Setiap organisasi memiliki latar belakang budaya yang berbeda-beda. Budaya sendiri memiliki arti teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan/kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat (Nurjaman dan Umam, 2012:152).

Terdapat tiga asumsi yang mengarahkan pada teori Budaya Organisasi (West dan Turner, 2009:319). Asumsi pertama berhubungan dengan

pentingnya orang di dalam kehidupan organisasi. Individu saling berbagi dalam menciptakan dan mempertahankan realitas. Nilai adalah standar dan prinsip-prinsip dalam sebuah budaya yang memiliki nilai intrinsik dari sebuah budaya. Nilai menunjukkan kepada anggota mengenai apa yang penting.

Asumsi kedua (West dan Turner, 2009:320), realitas dan budaya organisasi juga ditentukan oleh simbol-simbol. Simbol merupakan representasi makna. Anggota-anggota organisasi menciptakan, menggunakan dan menginterpretasikan simbol setiap hari. Simbol-simbol mencakup komunikasi verbal dan non verbal di dalam organisasi. Simbol dapat berupa slogan yang memiliki makna. Sejauh mana simbol-simbol ini efektif bergantung tidak hanya pada media tetapi bagaimana karyawan mempraktikkannya. Misalnya, keyakinan bahwa ia adalah tempat paling bahagia di seluruh dunia akan menjadi aneh jika karyawannya tidak tersenyum atau apabila mereka kasar dan tidak sopan.

Asumsi ketiga (West dan Turner, 2009:321) berkaitan dengan keberagaman budaya organisasi. Budaya organisasi sangatlah bervariasi. Persepsi mengenai tindakan dan aktivitas di dalam budaya-budaya ini juga seberagam budaya itu sendiri.

Pacanowsky dan O'Donnell Trujillo (West dan Turner, 2009:325) menyatakan bahwa anggota organisasi melakukan performa komunikasi tertentu yang berakibat pada munculnya budaya organisasi yang unik. Performa adalah metafora yang menggambarkan proses simbolik dari

pemahaman akan perilaku manusia dalam sebuah organisasi. Performa seringkali memiliki unsur teatrikal, di mana baik supervisor maupun karyawan memilih untuk mengambil peranan atau bagian tertentu dalam organisasi.

Tabel 1.1 : Performa Budaya dalam Organisasi

Performa Ritual	Ritual personal – mengecek pesan suara dan email; ritual tugas – mengeluarkan tiket, menerima pembayaran; ritual sosial – acara kumpul karyawan; ritual organisasi – rapat departemen, piknik perusahaan
Performa Hasrat	Penceritaan kisah, metafora dan pembicaraan yang berlebihan – “ini adalah perusahaan yang paling tidak menghargai karyawan”, “ikuti mata rantai perintah yang diberikan, jika tidak perintah itu akan membelit lehermu”
Performa Sosial	Tindakan santun dan sopan: perpanjangan etiket – mengucapkan terima kasih pada pelanggan, obrolan di dekat pendingin air, menjaga “muka” orang lain
Performa Politis	Menjalankan kontrol, kekuasaan dan pengaruh – bos yang galak, ritual intimidasi, penggunaan informan, tawar-menawar
Performa Enkulturas	Kompetensi yang didapat dari karier dalam organisasi – peranan belajar/mengajar, orientasi, wawancara

Sumber : West & Turner, 2009:326

Dari penjelasan mengenai budaya organisasi terdapat beberapa unsur di dalamnya, salah satu unsurnya adalah nilai. Kata “nilai” didefinisikan oleh kamus Webster sebagai standar atau sifat utama yang sudah mendarah

daging dan dianggap penting atau diinginkan. Asal kata nilai (*value*) adalah *valor*, yang berarti kekuatan. Nilai adalah sumber kekuatan, karena nilai memberi kekuatan kepada orang-orang untuk bertindak. Nilai itu bersifat mendalam dan emosional (Scott, 2010:19).

Menurut Robbins (2006:84), nilai adalah keyakinan-keyakinan dasar bahwa pola perilaku khusus atau bentuk akhir keberadaan secara pribadi atau sosial lebih disukai daripada pola perilaku atau bentuk akhir keberadaan yang berlawanan atau kebalikan.

J.M Soebijanta melalui artikelnya “Nilai, Pelimpahan Nilai, dan Penjernihan Nilai,” dalam *Atma nan Jaya* (Desember 1988) menyatakan bahwa nilai hanya dapat dipahami jika dikaitkan dengan sikap dan tingkah laku dalam sebuah model metodologis:

Gambar 1.2 : Nilai Sebagai Variabel Bebas



Sumber : Ndraha, 2003:18

Sesuatu yang oleh seseorang dianggap dapat memenuhi kebutuhannya pada suatu waktu dan oleh karena itu ia (seseorang tadi) berkepentingan atasnya (sesuatu itu), disebut bernilai atau mengandung nilai bagi orang yang bersangkutan. Oleh karena itu ia dicari, diburu dan dikejar dengan menggunakan berbagai cara dan alat. Dalam hubungan itu, nilai dianggap

subjektif dan ekstrinsik. Nilai ekstrinsik suatu barang berbeda menurut seseorang dibanding dengan orang lain.

Oleh karena itu, diupayakan agar nilai dapat diukur berdasarkan standar atau kriteria tertentu yang objektif, yang disepakati bersama atau ditetapkan oleh lembaga yang berwenang. Salah satu ukuran nilai disebut harga dalam arti rupiah dan sejenisnya. Sesuatu yang *ter-* atau *paling*, tidak ternilai harganya. Kesepakatan berdasarkan tawar-menawar disebut harga pasar.

Nilai dapat juga dipelajari sebagai sesuatu yang bersifat objektif atau segala sesuatu yang ada mengandung nilai bagi orang lain. Berdasarkan pendekatan ini, nilai dianggap intrinsik yang seolah-olah ada sebuah *bag of virtues* atau kantong berisi nilai yang siap ditransfer kepada orang-orang. Suatu sistem nilai dikatakan objektif jika dapat dikonstruksikan berdasarkan kategori-kategori nilai tertentu, misalnya kategori menurut Andreas Danandjaja (Ndraha, 2003:20): (1) penting: pilihan berdasarkan pertimbangan kebutuhan, (2) baik: pilihan berdasarkan pertimbangan moral atau kesadaran etik dan (3) benar: pilihan berdasarkan pertimbangan logika. Sistem nilai objektif dijadikan dasar bagi penyusunan sistem nilai normatif sebagai bahan pembentukan etika, moral dan sebagainya. Nilai sebagai pedoman seseorang dalam berperilaku di lingkungannya dapat dilihat juga ketika seseorang saling berkomunikasi satu sama lain. Komunikasi yang dilakukan antar pribadi dengan latar belakang budaya yang berbeda kemudian perbedaan latar belakang budaya tersebut disatukan maka akan

membentuk sebuah kultur kerja yang baru. Seiring dengan berjalannya proses penyesuaian dengan kultur kerja yang baru, pasti didapati adanya konflik antar anggota organisasi yang sedang melakukan penyesuaian.

Deal dan Kennedy (dalam Kusdi, 2011:225-226) mengatakan bahwa konflik dapat diselesaikan dengan berlandaskan pada nilai-nilai pengikat (*umbrella values*). Nilai-nilai pengikat ini difungsikan sebagai rem pelek yang memayungi perbedaan sub-subkultur dan menjadi sarana sekaligus acuan dalam membangun *teamwork* dan mengelola keragaman kultural dalam organisasi. Nilai-nilai pengikat ini tidak mengharuskan untuk menghapuskan keragaman, melainkan justru berusaha memanfaatkannya untuk daya fleksibilitas dan menciptakan kunci-kunci keberhasilan bagi organisasi. Deal dan Kennedy dalam buku Kusdi (2011:225-226) mengajukan beberapa jenis hubungan yang perlu dipertimbangkan antara lain:

1. Masalah etika, ini merujuk pada hubungan internal yang saling menghargai dan menghormati dalam organisasi. Organisasi perlu mengembangkan nilai-nilai yang mendukung kesadaran etik untuk mencegah perilaku-perilaku tertentu yang dapat merusak hubungan internal di dalam organisasi.
2. Hubungan dengan pemangku kepentingan, ini menjadi hal yang penting dalam menentukan nilai-nilai.
3. Lingkungan kompetitif. Jika nilai-nilai pengikat tidak memberi visi yang dapat menyatukan dan tidak mengarahkan sub-subkultur

organisasi pada satu tujuan strategis yang sama, maka organisasi akan menjadi sangat rapuh dan sulit menghadapi persaingan.

4. Contoh dari organisasi-organisasi yang sukses. Mengambil pelajaran dari organisasi-organisasi yang sukses dapat dilakukan untuk mengembangkan nilai-nilai pengikat dalam sebuah organisasi.

Keempat hal tersebut merupakan proses awal dalam pengembangan nilai-nilai dalam sebuah organisasi. Pemimpin dalam sebuah organisasi harus dapat mengelola dan mengembangkan nilai-nilai tersebut supaya memiliki kekhasan dalam organisasi itu sendiri. Berikut langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk mengembangkan nilai-nilai pengikat menjadi lebih spesifik (Kusdi, 2011:226):

1. Memaknai sejarah organisasi, sejarah merupakan sumber yang dapat dipelajari untuk mendapatkan perspektif yang tepat dalam memandang masa depan.
2. Mengembangkan nilai-nilai sendiri, untuk mendapatkan nilai-nilai yang benar-benar fungsional di tingkat praktis, tidak ada cara lain selain melihat kepada diri sendiri dan mencari tahu apa yang sesungguhnya penting.
3. Mengubah nilai-nilai menjadi praktis, bagaimana menciptakan pedoman perilaku etis. Nilai-nilai tidak perlu diperinci menjadi aturan-aturan perilaku yang bersifat khusus dan detail karena itu justru akan membatasi ruang gerak dan kreativitas anggota.

4. Komunikasi dan keteladanan, para pemimpin wajib memberi contoh baik dengan komunikasi maupun dengan perilaku bagaimana nilai-nilai itu dipraktekkan dalam organisasi.

Nilai-nilai atau bahasa tepatnya *values* merupakan tuntunan atau pedoman yang mendasari bagaimana seseorang atau sebuah organisasi berpikir, mengambil keputusan, bersikap dan bertindak. Nilai-nilai juga bisa diartikan gambaran dialog yang selalu terjadi dalam diri kita, yang menentukan apa yang penting dan apa yang tidak, apa yang boleh dan apa yang tidak boleh, apa yang benar dan apa yang salah. Nilai-nilai merupakan dasar tertentu, acuan dan motor penggerak motivasi, sikap dan tindakan.

Nilai-nilai organisasi adalah apa yang secara aktual menjadi praktek dari organisasi tersebut dan apa yang disaksikan, diyakini, dipercaya, dilakukan dan dipraktekkan oleh para karyawan di organisasi. Nilai-nilai dalam organisasi dapat dirunah melalui dua jalur dan keduanya harus ditempuh secara bersamaan. Karena jika tidak maka perubahan nilai-nilai akan mengalami kepincangan dalam prakteknya.

Nilai merupakan intisari dari filosofi perusahaan untuk mencapai keberhasilan. Nilai memberi karyawan arahan dan panduan umum untuk perilaku sehari-hari. Misi, vision and nilai bersama menyatukan orang. Orang yang berbagi nilai lebih memiliki kemungkinan untuk bertanggung jawab. Di dalam organisasi yang mengembangkan hal ini, para anggotanya tidak mengasumsikan diri mereka sebagai seseorang yang tidak berdaya. Mereka

percaya bahwa mereka memiliki kekuatan untuk berperan serta secara langsung (Scott, 2010:20).

Sebelum ada misi, visi dan strategi, perusahaan atau kelompok harus menyepakati apa yang akan dipertahankan, baik di dalam layanan pelanggan maupun hubungan komunitas dan di dalam komunitas itu sendiri. Nilai adalah salah satu prestasi terpenting kita sebagai manusia. Seorang manusia tidak hanya bertindak dalam rangka melayani kebutuhan pribadi, tetapi bertindak karena memiliki pemahaman mengenai apa yang penting dan bermakna. Nilai adalah motivator tindakan-tindakan pribadi yang terdalam dan terkuat. Nilai menggambarkan prinsip organisasi untuk kehidupan kita dan untuk organisasi (Scott, 2010:22).

Organisasi harus mengubah nilai ini menjadi kebijakan, praktik dan standar untuk berperilaku. Nilai perusahaan atau kelompok memusatkan diri pada perilaku orang-orang di dalam semua aktivitas mereka. Terkadang, nilai yang didukung atau dilaksanakan bertentangan atau berkonflik dengan nilai lainnya. Banyak perusahaan sangat terluka dengan konflik nilai seperti ini, sering kali karena karyawan tidak merasa bahwa mereka memiliki forum untuk mengeksplorasi atau membicarakan konflik ini. Suatu pertukaran nilai dan diskusi adalah hal yang penting untuk menjelaskan batasan perilaku dan tanggung jawab personal (Scott, 2010:28).

3. Konflik dan Manajemen Konflik

Konflik merupakan salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan manusia yang mempunyai karakteristik yang beragam. Konflik juga terjadi karena masalah ekonomi atau penghidupan masyarakat. Oleh karena itu menurut Sedarmayanti (2000:137) mengemukakan;

“konflik merupakan perjuangan antara kebutuhan, keinginan, gagasan, kepentingan atau pihak saling bertentangan, sebagai akibat dari adanya perbedaan sasaran (goals); nilai (values); pikiran (cognition); perasaan (affect); dan perilaku (behavior)”.

Defenisi tentang konflik tersebut, dapat disimpulkan bahwa konflik adalah suatu proses yang terjadi antara manusia dalam interaksinya dengan orang lain disebabkan perbedaan kebutuhan, perbedaan aktivitas dan perbedaan pandangan dalam suatu masalah.

Teori konflik yang sejalan dengan penulisan ini adalah konflik berdasarkan perbedaan cara pandang, berkomunikasi, berpikir, dan kultur kerja. Konflik itu terjadi tidak memandang status atau strata individu atau kelompok dalam lingkup sosial. Konflik dapat terjadi hanya karena salah satu pihak memiliki aspirasi tinggi atau karena alternatif yang bersifat integratif dinilai sulit didapat. Ketika konflik semacam itu terjadi, maka ia akan semakin mendalam bila aspirasi sendiri atau aspirasi pihak lain bersifat kaku dan menetap (Pruitt, 2004; 27). Ketika terjadi suatu konflik dalam suatu masyarakat proses konsiliasi perlu di pertimbangkan jangan sampai terjadi kekerasan yang dapat merugikan salah satu pihak yang berkonflik.

Berdasarkan penjelasan yang telah diungkapkan di atas, maka dapat dijabarkan bahwa dalam menganalisis konflik sedikitnya terdapat beberapa indikator penting. Indikator-indikator tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. Interaksi, yakni hubungan-hubungan sosial yang terjadi antara individu ataupun kelompok yang dapat menyebabkan konflik.
- b. Sumber-sumber konflik, yang meliputi perbedaan fisik, perbedaan kepentingan, perbedaan perlakuan identitas, kekecewaan, keterbatasan sumber daya, bahasa, perbedaan persepsi.
- c. Pihak-pihak yang berkonflik, yakni pihak-pihak yang berkonflik atau memiliki kepentingan atas terjadinya konflik, meliputi: individu, kelompok, dan pihak ketiga.
- d. Proses, yakni bagaimana konflik diawali dan berlangsung hingga saat ini. Proses konflik juga meliputi sampai sejauhmana konflik atau potensi konflik akan terjadi.
- e. Hasil akhir, meliputi bagaimana hasil akhir dari konflik yang terjadi, seperti *win-win*, *win-lose* dan *lose-lose condition*.

Konflik tidak bisa dihindari dan terbukti menghasilkan sesuatu yang baik disamping sesuatu yang buruk. Konflik tidak dapat dikatakan baik ataupun buruk. Baik buruknya konflik tergantung bagaimana cara seseorang *manage*, jika dimanajementi dengan baik, konflik akan menghasilkan sesuatu yang baik. Sebaliknya, jika dimanajementi dengan buruk, konflik akan menghasilkan sesuatu yang buruk pula. Pemimpin dan

manajer yang berasumsi bahwa konflik netral akan mempunyai toleransi yang tinggi terhadap terjadinya konflik. Tugas pemimpin dan manajer adalah menciptakan mekanisme manajemen konflik agar tidak menjadi konflik destruktif dan dimanfaatkan untuk pengembangan suatu sistem sosial.

Konflik ini berkaitan dengan konflik dalam diri seseorang dalam suatu latar sistem sosial yang membawa implikasi bagi individu dan sistem sosialnya. Dari berbagai jenis konflik, disini dijelaskan konflik interes yang memiliki pengertian sebagai suatu situasi konflik dimana seorang individu, pejabat atau aktor sistem sosial mempunyai interes personal lebih besar daripada interes organisasinya sehingga mempengaruhi pelaksanaan kewajibannya sebagai pejabat sistem sosial dalam melaksanakan kepentingan (tujuan) sistem sosial. Pejabat sistem sosial juga mempunyai kewajiban untuk memfasilitasi anggotanya yang sedang terlibat konflik. Cara memfasilitasi anggotanya yang sedang terlibat konflik salah satunya melalui pendekatan dua arah. Pendekatan ke dua arah bisa dengan cara mediasi, yaitu melalui peranan fasilitator. Pendekatan ini sangat bersifat pribadi dan untuk itu diperlukan penggunaan ketrampilan-ketrampilan komunikasi yang baik akan berhasil mencapai tujuan. Emosi-emosi secara disfungsional perlu ditiadakan dan arus komunikasi bebas perlu ditumbuhkan, guna menjangkau inti dari problem yang ada.

Konflik yang sedang terjadi dapat dikendalikan dan diminimalisir dengan adanya manajemen konflik. Manajemen konflik sebagai proses

pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan (Wirawan, 2010:12).

Menurut Lynne Irvine dalam bukunya Wirawan (2010:131) mengemukakan bahwa manajemen konflik adalah:

“The strategy which organizations and individual employ to identify and manage differences, thereby reducing the human and financial cost of unmanaged conflict, while harnessing conflict as a source of innovation and improvement”

Dengan terjemahan; “Manajemen konflik adalah strategi dimana organisasi dan individu bekerja untuk mengenali dan mengendalikan perbedaan-perbedaan, dengan cara pengurangan biaya keuangan dan manusia dari kesulitan pengendalian konflik, sementara keselarasan konflik sebagai sumber pembaharuan dan perkembangan”.

Manajemen konflik (Wirawan, 2010:129) merupakan proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga yang menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.

F. Kerangka Konsep

1. Manajemen Konflik

Mengacu pada uraian kerangka teori di atas, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan untuk dijadikan panduan penulis dalam alur berpikir untuk menganalisis antara penemuan data, fakta di lapangan (objek penulisan) dengan kerangka teori yang telah ada yaitu manajemen konflik.

Manajemen adalah aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien (Robbins, 2010:7). Koordinasi dan pengawasan kerja orang lain adalah aspek yang membedakan jabatan manajerial dari posisi non manajerial. Manajemen dilakukan untuk memastikan tanggung jawab para anggota organisasi untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya dengan efisien dan efektif, hal ini dilakukan oleh seorang manajer.

Manajemen juga dapat dikatakan sebagai proses karena dalam mencapai tujuan menggunakan serangkaian kegiatan yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Serangkaian kegiatan tersebut dimulai dari kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengawasi atau mengendalikan. Manajemen juga berupaya untuk menjadi efektif, dengan menyelesaikan tugas-tugas demi terwujudnya sasaran-sasaran organisasi. Efektivitas yaitu menjalankan aktivitas-aktivitas yang secara langsung membantu organisasi mencapai berbagai sasarnya. Manajemen sebagai proses lebih diarahkan pada proses mengelola dan mengatur pelaksanaan suatu pekerjaan, atau serangkaian aktivitas dalam rangka mencapai tujuan. Proses manajemen dalam pencapaian tujuan ini menggunakan bantuan orang lain untuk dapat bekerja sama.

Tabel 1.2 : Fungsi-Fungsi Manajemen

Perencanaan (planning)	Penataan (organizing)	Kepemimpinan (leading)	Pengendalian (controlling)	Berujung pada
Mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas	Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya dan siapa yang akan mengerjakannya	Memotivasi, memimpin dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang-orang lain	Mengawasi aktivitas-aktivitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana	Tercapainya tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah dicanangkan bagi organisasi

Sumber : Robbins & Mary, 2010:9

Manajemen konflik (Wirawan, 2010:129) merupakan proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga yang menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Manajemen konflik bisa dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik ataupun pihak ke tiga untuk menyelesaikan konflik yang dihadapinya. Manajemen konflik merupakan proses penyusunan strategi konflik sebagai rencana untuk memanajemeni, mengendalikan, mengubah konflik menjadi menguntungkan. Organisasi harus belajar dari konflik yang terjadi didalam organisasi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat

dihindari dan akan terus terjadi. Manajemen konflik menurut Lynne Irvine (Wirawan, 2010:131), sebagai berikut :

“The strategy which organizations and individual employ to identify and manage differences, thereby reducing the human and financial costs of unmanaged conflict, while harnessing conflict as a source of innovation and improvement.”

Sistem manajemen konflik dalam sebuah perusahaan disusun berdasarkan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya perusahaan tersebut. Nilai-nilai yang dipakai untuk mendasari penyusunan manajemen konflik ini antara lain gotong royong, musyawarah dan mufakat.

Konflik merupakan sebuah fenomena yang tak bisa dihindari dan dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu sangat dibutuhkan manajemen konflik dan dilakukan secara sistematis untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Wirawan (2010: 132-133) menjelaskan tujuan-tujuan dari manajemen konflik yaitu:

- a. Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi dan tujuan organisasi.

Sebuah organisasi yang dapat dikatakan sebagai organisasi yang mapan adalah organisasi yang memiliki visi, misi, tujuan dan strategi. Ketiga hal tersebut harus dapat direalisasikan dengan baik dan sistematis dalam kurun waktu yang sudah ditentukan. Konflik dapat mengganggu berjalannya pencapaian ketiga hal tersebut. Jika tidak dimanajemen dengan baik maka konflik tersebut dapat berkembang menjadi konflik destruktif bagi pihak-pihak yang terlibat konflik.

b. Menghormati orang lain dan memahami keberagaman

Dalam sebuah organisasi seorang pekerja tidak mungkin bekerja sendiri, tetapi membutuhkan bantuan dari rekan kerjanya. Oleh karena itu, dibutuhkan komunikasi yang baik antar pegawai dan harus memahami keragaman karakteristik yang dimiliki masing-masing pegawai.

c. Meningkatkan kreativitas

Menurut ketiga praktisi manajemen konflik Sy. Landau, Barbara Landau, dan Darly Landau mengemukakan jika dimanajemen dengan baik konflik mampu mengembangkan kreativitas dan inovasi untuk mengembangkan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, dan kreativitas dan inovasi tersebut digunakan untuk mengembangkan produktivitas organisasi.

d. Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang.

Keputusan yang diambil kemungkinan besar akan salah-tidak tepat atau tidak bijak bagi organisasi, jika tidak berdasarkan pengembangan dan pemilihan alternatif berdasarkan informasi yang akurat. Konflik atau perbedaan pendapat memfasilitasi terciptanya berbagai alternatif keputusan dan penggunaan informasi yang akurat untuk memilih salah satu alternatif yang terbaik. Manajemen konflik harus memfasilitasi terjadinya alternatif dan pemilihan salah satu alternatif terbaik berdasarkan informasi yang akurat.

- e. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama, dan kerja sama.

Konflik harus mampu mengoptimasi dan menciptakan *pygmalion-effect* bagi anggota organisasi. Mengoptimasi adalah mengikutsertakan anggota organisasi dalam perencanaan dan pelaksanaan, serta mengevaluasi aktivitas organisasi. *Pygmalion-effect* adalah membesarkan hati para anggota organisasi bahwa mereka mempunyai kemampuan dan kompetensi untuk ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi.

- f. Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik.

Organisasi yang baik adalah organisasi yang dapat mempelajari situasi konflik yang sedang terjadi, dengan pembelajaran tersebut maka dapat dikembangkan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik. Apabila prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik dapat menyelesaikan konflik secara berulang-ulang, maka akan menjadi norma budaya organisasi.

G. Metodologi

1. Jenis Penulisan

Jenis penulisan ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif mampu menjelaskan fenomena melalui pengumpulan data yang diperoleh saat wawancara. Pendekatan kualitatif tidak mengutamakan besarnya populasi atau sampling. Jika data yang terkumpul sudah

mendalam dan bisa menjelaskan fenomena yang diteliti, maka tidak perlu mencari sampling lainnya. Dalam pendekatan ini yang ditekankan adalah persoalan kedalaman (kualitas) data, bukan banyaknya (kuantitas) data.

Penulis kualitatif sebagai *human instrument*, berfungsi menetapkan fokus penulisan, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas semuanya. Sebelum masalah yang diteliti jelas, maka dalam penulisan kualitatif belum dapat dikembangkan instrumen penulisan. Oleh karena itu dalam penulisan kualitatif “*the researcher is the key instrument*”. Seperti yang disampaikan oleh Nasution (Sugiyono, 2009:223) :

“Dalam penulisan kualitatif, tidak ada pilihan lain daripada menjadikan manusia sebagai instrumen penulisan utama. Alasannya ialah bahwa, segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Masalah, fokus penulisan, prosedur penulisan, hipotesis yang digunakan, bahkan hasil yang diharapkan, itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya. Segala sesuatu masih perlu dikembangkan sepanjang penulisan itu. Dalam keadaan yang serba tidak pasti dan tidak jelas itu, tidak ada pilihan lain dan hanya penulis itu sendiri sebagai alat satu-satunya yang dapat mencapainya”

2. Metode Penulisan

Metode penulisan yang digunakan adalah studi kasus. Sebagai suatu upaya penulisan, studi kasus dapat memberi nilai tambah pada pengetahuan kita tentang fenomena individual, organisasi, sosial dan politik. Studi kasus juga memungkinkan penulis untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari peristiwa-peristiwa kehidupan

nyata, seperti siklus hidup seseorang, perubahan lingkungan sosial, proses-proses organisasional dan manajerial, hubungan-hubungan internasional dan kematangan industri-industri.

Selanjutnya Yin (2013: 26) menjelaskan tentang desain studi kasus antara lain, desain kasus tunggal, K. Yin mengatakan bahwa rasional untuk kasus tunggal adalah bilamana desain studi kasus tunggal bisa dibenarkan dalam kondisi-kondisi sebagai berikut :

- a. Kasus tersebut mengetengahkan suatu uji penting tentang teori yang penting.
- b. Merupakan suatu peristiwa yang langka atau unik.
- c. Bertujuan dengan tujuan penyingkapan.

Dalam penulisan ini, penulis menggunakan desain studi kasus tunggal dengan berdasarkan unit analisisnya dengan menggunakan desain studi kasus tunggal holistik. Kaitannya dengan penulisan ini, agar penulis fokus pada satu pokok permasalahan yang tidak bisa diidentifikasi ke dalam sub lainnya.

3. Lokasi Penulisan

Penulisan ini dilakukan di dua tempat yaitu kantor bekas Bank Lippo yang berada di Jl. Jend. Sudirman No. 50 sebelah toko roti Holland dan kantor pusat CIMB Niaga yang berada di Jl. Jendral Sudirman 13 sebelah Hotel Santika.

4. Subyek Penulisan

Dalam penulisan kualitatif, subyek penulisan dipilih secara purposif dan *snowball sampling*. Penentuan subyek penulisan pada laporan ini berkembang setelah penulis turun ke lapangan. Subyek penulisan yang diteliti adalah karyawan yang memiliki usia kerja lebih dari 10 tahun dan berdasarkan rekomendasi dari informan lainnya, diperoleh satu informan yang usia kerjanya baru memasuki kurang lebih lima tahun kerja.

Tujuh informan yang penulis pilih memiliki jabatan antara lain, Branch Manager, Sekretaris Branch Manager, SME Commercial Sales Manager, Sundries Section Head, Micro Finance Credit Head, Funding Business Manager, Jateng-DIY Commercial Likage Business Manager. Informan yang dipilih ini sudah memenuhi kriteria yang diinginkan oleh penulis, kecuali sekretaris branch manager yang baru bekerja kurang dari 6 tahun. Penulis memilih sekretaris itu sebagai salah satu informannya karena dirasa informasi yang diberikan oleh si sekretaris itu sesuai dengan yang dibutuhkan oleh penulis.

5. Teknik Pengumpulan Data

Salah satu sumber informasi studi kasus yang sangat penting ialah wawancara. Metode wawancara adalah “proses tanya jawab dalam penulisan yang berlangsung secara lisan dalam mana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan” (Supardi, 2006:99).

Esterberg dalam Sugiyono (2009:233) mengemukakan wawancara terbagi dari tiga macam, antara lain :

1. Wawancara Terstruktur

Wawancara jenis ini digunakan apabila penulis telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu penulis telah menyiapkan instrumen penulisan berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan. Dengan wawancara jenis ini setiap responden diberi pertanyaan yang sama dan pengumpul data mencatatnya. Dengan wawancara terstruktur ini pengumpulan data dapat menggunakan beberapa pewawancara sebagai pengumpul data.

2. Wawancara Semiterstruktur

Wawancara jenis ini dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, penulis dituntut untuk mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

3. Wawancara tak berstruktur

Wawancara jenis ini adalah wawancara yang bebas di mana penulis tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan wawancara semiterstruktur. Penulis menggunakan pedoman wawancara tetapi juga ada beberapa pertanyaan situasional yang dilontarkan. Wawancara semitrstruktur dirasa sesuai dengan tujuan penulisan, karena penulis mendapatkan informasi lebih diluar pedoman wawancara. Dalam penulisan ini penulis juga menggunakan wawancara mendalam. Penggunaan metode ini didasarkan pada dua alasan: pertama, dengan wawancara mendalam ini penulis dapat menggali tidak hanya yang diketahui dan dialami subjek yang diteliti, tetapi juga apa yang tersembunyi di dalam diri subjek penulisan. Kedua, apa yang ditanyakan kepada subjek yang diteliti bisa mencakup hal-hal yang berkaitan dengan masa lampau, masa sekarang, dan juga masa mendatang.

Wawancara mendalam dapat dikatakan hampir sama dengan survei yaitu metode yang memungkinkan pewawancara untuk bertanya pada responden dengan harapan untuk memperoleh informasi mengenai fenomena yang ingin diteliti. Tetapi wawancara mendalam berbeda dari survei dalam banyak hal. Pertama, wawancara mendalam kebanyakan

dibuat semiterstruktur oleh pewawancara. Wawancara mendalam dilihat oleh penulis sebagai sebuah kolaborasi antara pewawancara dan partisipan, di mana apa yang didiskusikan oleh partisipan sama pentingnya dengan apa yang ingin didiskusikan oleh pewawancara. Para penulis yang memilih wawancara mendalam tertarik terhadap arah yang ingin ditentukan oleh responden dalam wawancara penulis tidak mementingkan pengujian hipotesis melainkan mencari tahu pengalaman-pengalaman responden.

Kedua, wawancara mendalam biasanya dilakukan antara satu sampai tiga jam. Penulis lebih tertarik dalam memperoleh data dan gambaran yang mendalam daripada mengumpulkan informasi dari ratusan responden. Wawancara mendalam biasanya dilakukan langsung oleh penulis sendiri (West dan Turner, 2009:83)

Wawancara memiliki banyak tipe, tetapi secara keseluruhan wawancara merupakan sumber bukti yang esensial bagi studi kasus, karena studi kasus umumnya berkenaan dengan urusan kemanusiaan. Urusan-urusan kemanusiaan ini harus dilaporkan dan diinterpretasikan melalui penglihatan pihak yang diwawancarai dan para responden yang mempunyai informasi dapat memberikan keterangan-keterangan penting dengan baik ke dalam situasi yang berkaitan.

6. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penulisan kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan.

Dalam hal ini Nasution (Sugiyono, 2009:245) menyatakan “Analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penulisan. Analisis data menjadi pegangan bagi penulisan selanjutnya sampai jika mungkin, teori yang *grounded*. Namun dalam penulisan kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data.

Dalam penulisan ini, tahapan analisis data yang penulis lakukan adalah sebagai berikut :

1. Dalam penulisan kualitatif, penulisan sudah dimulai saat dilakukannya pendataan awal sebelum penulis memasuki lapangan. Pendataan awal ini dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan atau data sekunder. Namun demikian fokus penulisan ini masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penulis masuk dan selama di lapangan.
2. Analisis data dalam penulisan kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, penulis sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka penulis akan melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu dan diperoleh data yang dianggap kredibel.
3. Proses penulisan kualitatif setelah memasuki lapangan, dimulai

dengan menetapkan seorang informan kunci (*key informan*) yang merupakan informan yang berwibawa dan dipercaya mampu “membukakan pintu” kepada penulis untuk memasuki obyek penulisan. Setelah itu penulis melakukan wawancara kepada informan tersebut dan mencatat hasil wawancara. Berdasarkan hasil dari analisis wawancara selanjutnya penulis melakukan analisis domain.

