

Manajemen Konflik di CIMB Niaga Cabang Yogyakarta

(Studi Kasus Penanganan Konflik antara Karyawan *ex* Bank Lippo dan Karyawan *ex* Bank Niaga Pasca *Merger* Periode November 2008 – November 2010)

Felicia Lucky Yunita Indraswari/ MC Ninik Sri Rejeki

PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Jalan Babarsari No. 6 Yogyakarta

ABSTRAK

Konflik bisa terjadi karena perbedaan dalam pemaknaan yang berakibat dari perbedaan pengalaman. Perbedaan pengalaman dapat dilihat dari perbedaan latar belakang kebudayaan yang membentuk pribadi-pribadi yang berbeda. Konflik tidak baik dan tidak buruk, tergantung bagaimana cara orang memanajemennya. Jika dimanajementi dengan baik, konflik akan menghasilkan sesuatu yang baik, tetapi apabila dimanajementi dengan buruk maka konflik akan menghasilkan sesuatu yang buruk pula (Wirawan, 2010:115). 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. Konflik interpersonal yang pernah terjadi di CIMB Niaga Cabang Yogyakarta ini dapat dikatakan bukan konflik besar, artinya bukanlah sebuah konflik yang terlalu mengkhawatirkan. Konflik yang terjadi disini seperti perbedaan cara berpikir, cara berkomunikasi dan setiap karyawan yang masih mempertahankan egonya masing-masing. Disini penulis ingin mengetahui manajemen konflik yang ada di CIMB Niaga Cabang Yogyakarta. Manajemen konflik sangat berpengaruh bagi anggota organisasi. Dalam CIMB Niaga ini manajemen konflik dengan cara meminimalisir adanya potensi-potensi konflik. Karena penggabungan dua perusahaan yang memiliki potensi adanya konflik, maka dari setiap divisi memilih cara untuk sering mengadakan pertemuan guna mengakrabkan karyawan satu sama lain.

Kata kunci : konflik, manajemen konflik, perusahaan

A. Pendahuluan

Konflik bisa terjadi karena perbedaan dalam pemaknaan yang berakibat dari perbedaan pengalaman. Perbedaan pengalaman dapat dilihat dari perbedaan latar belakang kebudayaan yang membentuk pribadi-pribadi yang berbeda. Ketika dua orang sepakat mengenai interpretasi satu sama lain, mereka dikatakan telah mencapai makna interpersonal. Makna interpersonal adalah makna yang terbentuk oleh pribadi-pribadi dengan pengalaman hidupnya yang berbeda-beda.

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 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. Dari hasil wawancara awal peneliti dengan seorang narasumber, peneliti 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.

Mengendalikan konflik berarti 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. Konflik tidak baik dan tidak buruk, tergantung bagaimana cara orang memanajemennya. Jika dimanajementi dengan baik, konflik akan menghasilkan sesuatu yang baik, tetapi apabila dimanajementi dengan buruk maka konflik akan menghasilkan sesuatu yang buruk pula (Wirawan, 2010:115). Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui manajemen konflik yang ada di CIMB Niaga Cabang Yogyakarta pada periode November 2008 – November 2010.

B. 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.

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). 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.

Komunikasi itu tidak hanya penyampaian informasi dan pengertian yang diterima oleh penerima pesan/komunikator, akan tetapi juga dapat membentuk perilaku organisasional yang diharapkan semua anggota organisasi tahu akan tugas pokok, wewenang serta tanggung jawabnya dalam menjalankan roda 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.

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). 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

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.

Nilai-nilai organisasi adalah apa yang secara aktual menjadi praktek dari organisasi tersebut dan apa yang disaksikan, diyakini, dipercaya, dilakukan dan dipraktikkan 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.

3. Konflik dan Manajemen Konflik

Konflik merupakan salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan manusia yang memiliki karakteristik yang beragam. Konflik merupakan hal yang tak terhindarkan. Manusia memang diciptakan dengan sifat-sifat yang berbeda satu sama lain. Tak jarang manusia memiliki asumsi yang berbeda terhadap suatu hal yang sama. Perbedaan pendapat dan persepsi ini merupakan sumber konflik. Konflik merupakan suatu fenomena yang sering kali tidak bisa dihindari dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

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.

C. Hasil dan Analisis

1. Hasil Penulisan

1.1 Perbedaan Sebelum dan Sesudah *Merger*

Merger memiliki dampak positif dan negatif bagi anggota organisasi. Percampuran dua budaya organisasi ini sama dengan mencampurkan perbedaan nilai-nilai yang dianut tiap anggotanya. Penggabungan dua organisasi ini harus diselaraskan supaya dapat meminimalisir perbedaan-perbedaan yang ada. Adaptasi setiap karyawan itu penting ketika perusahaan melakukan *merger* menjadi sebuah perusahaan yang baru dengan melibatkan karyawan yang sama. Namun untuk memulai sebuah adaptasi, perusahaan perlu mendukung adanya program-program. Selain budaya, perbedaan dapat dilihat pada sistem kerja berdasarkan visi dan misi perusahaan yang baru. CIMB Niaga sudah membuat sebuah program atas penggabungan sistem kerja, pendidikan dan budaya, sehingga menjadi sebuah sistem yang baru dengan mengkolaborasikan dua sistem kerja yang lama tanpa mengesampingkan salah satu sistem kerja perusahaan yang lain.

1.2 Permasalahan Baru Setelah *Merger*

Permasalahan baru pada perusahaan ini hanya berupa persaingan yang hanya terjadi pada setiap karyawan untuk mencapai karir yang mereka inginkan masing-masing. Masalah

tersebut tidak ada hubungannya dengan *merger*, karena setiap karyawan baik *ex Lippo* maupun *ex Niaga* berusaha mencari karir pada level atas. Pada awal *merger*, permasalahan lebih ditekankan pada ego, arogansi, sistem yang baru dan tentunya dampak dari *merger* tersebut.

1.3 Konflik di CIMB Niaga Yogyakarta

Selain latar belakang budaya berbeda, salah satu penyebab munculnya konflik karena perbedaan nilai yang menjadi patokan tiap orang dalam berperilaku. Nilai adalah arahan dalam berperilaku sehari-hari. Ketika karyawan bekerja dengan aktivitas kerja yang selaras dengan sesuatu yang mereka anggap penting, maka energy, motivasi, hasrat dan keinginan mereka pun akan muncul untuk mencapai tujuan tersulit sekalipun. Nilai kerja dan nilai pribadi bisa menjadi sumber daya hebat untuk suatu organisasi. Nilai yang tidak jelas atau tidak diketahui bisa menghasilkan konflik yang dapat menghambat kinerja karyawan.

Karyawan *ex Lippo* maupun karyawan *ex Niaga* memiliki *background* sistem kerja yang berbeda. Ketika dua perusahaan tersebut menjadi satu, karyawan karyawan yang memiliki budaya kerja yang berbeda akan saling bekerja sama memahami budaya kerja karyawan lainnya. Proses kerjasama ini yang nantinya akan menimbulkan konflik-konflik dalam perusahaan. Menurut pernyataan diatas dapat dikatakan bahwa permasalahan hanya pada struktural saja, permasalahan dari sisi lain pun juga dapat dilihat dari hasil wawancara informan yang berasal dari *ex Niaga*, yang tidak memungkiri adanya konflik interpersonal dalam perusahaan mereka. Konflik itu wajar adanya, manusia memiliki karakter dan ego yang berbeda-beda. Inilah yang menyebabkan sering terjadinya konflik, entah interpersonal maupun konflik lainnya

1.4 Peran Nilai-Nilai Organisasi dalam Manajemen Konflik

Di CIMB Niaga setiap karyawan bekerja dan berperilaku berlandaskan budaya organisasi baru yaitu *High Performance Culture*. Di dalam budaya yang baru itu, setiap karyawan dituntut untuk memberikan performa, integritas yang baik kepada perusahaan. Budaya *High Performance Culture* ini membuat para karyawan lebih peduli pada penetapan visi dan misi perusahaan. Misi adalah pernyataan tentang kegunaan perusahaan itu. Visi dan misi tidak lengkap karena mereka hanya menjelaskan fokus eksternal utama. Kejelasan tentang nilai akan memberi landasan untuk bertindak. Selain visi dan misi, para karyawan juga harus menentukan bagaimana mereka akan bekerja sama.

Orang bekerja untuk alasan yang berbeda dan menginginkan hal yang berbeda pula. Perbedaan tujuan ini dapat menimbulkan sebuah konflik di dalam sebuah organisasi. Dalam sebuah konflik dibutuhkan sebuah manajemen konflik yang bertujuan untuk menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Dari pemaparan di atas maka dapat dijabarkan untuk melihat manajemen konflik yang digunakan dalam konflik yang terjadi sebagai berikut:



2. Analisis Data

Dalam CIMB Niaga ini manajemen konflik dengan cara meminimalisir adanya potensi-potensi konflik. Penggabungan dua perusahaan yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda yang mengakibatkan perbedaan cara berpikir dan berkomunikasi memiliki

potensi adanya konflik, maka dari setiap divisi memilih cara untuk sering mengadakan pertemuan guna mengakrabkan karyawan satu sama lain. Unsur nilai yang ada dalam pertemuan rutin adalah musyawarah dan mufakat. Selain itu acara *gathering* yang biasanya berupa *outbond* mengandung unsur gotong royong di dalamnya. Apabila konflik yang terjadi sudah dapat dikatakan mengganggu kinerja karyawan, maka manajemen konflik berupa pembentukan “*agents of change*” yang berisi para manajer lini. Manajemen konflik lainnya adalah dengan diadakannya *Focus Group Discussion*. Dalam *Focus Group Discussion* ini mengandung unsur musyawarah dan mufakat juga, seperti pertemuan-pertemuan rutin yang diadakan guna mencapai hasil yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

D. Kesimpulan

Dalam hasil penulisan ini juga ditemukan bahwa pelaksanaan *merger* dua perusahaan menjadi satu perusahaan akan menimbulkan sebuah konflik, konflik tersebut dapat terlihat di fase awal *merger*. Oleh karena itu perlu adanya manajemen konflik yang harus dilakukan oleh CIMB Niaga untuk (1) mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi, dan tujuan organisasi, (2) memahami karyawan lain dan menghormati keberagaman yang terjadi dalam organisasi.

Manajemen konflik yang saat ini dilakukan hanya pada saat ketika terjadi konflik yang dianggap besar dan ternyata konflik yang saat ini terjadi hanya berbentuk persaingan, perbedaan pendapat, dan antar divisi yang tidak ada hubungannya dengan adanya *merger*, sehingga penyelesaian manajemen konflik ini sering diselesaikan oleh karyawan atau kepala di dalam divisi yang mengalami konflik dan itu jarang terjadi karena manajemen konflik sudah dilakukan secara intens pada awal *merger*. Tetapi CIMB Niaga ini sudah memiliki tim yang

bernama *agents of change* yang selalu mengontrol adanya kemungkinan-kemungkinan permasalahan yang dapat muncul sewaktu-waktu. Tim *agents of change* ini membawa unsur nilai budaya musyawarah dan mufakat sama seperti manajemen konflik yang berupa pertemuan rutin. Dengan adanya manajemen konflik tersebut maka membuat karyawan terlihat semakin kompak dan berhasil untuk menyatukan budaya kedua bank tersebut.

E. Daftar Pustaka

- Alvin A. Goldberg-Carl E. Larson, 2006. Komunikasi Kelompok Proses Diskusi Dan Penerapannya. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Muhammad, Arni. 2009. Komunikasi Organisasi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Pace, R Wayne dan Don F. Faules. 1998. Komunikasi Organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wirawan. 2010. Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Salemba Humanika.