

# Proses Terjadinya Konflik dalam Organisasi (Studi Kasus pada BUMD PT.X)

**Titis Setyawardani  
Noermijati**

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

**Abstract:** *The aim of this research is to know the conflict process on BUMD (Regional-State Owned Enterprise) PT.X. Qualitative paradigm were used in this research with descriptive-explan writing technique and case study research design. Informants of this research are two ex-employees of BUMD PT.X based on the criteria determined by the researcher. Data analysis technique used in this research is content analysis. Data verification analyses used are construct validity, internal and external validity, and reliability. This research finds that the trigger factors of conflict in individual level are employee characteristics, reluctant culture, owe's life, family values, and trust. The researcher also finds the trigger factors of conflict in organizational level that are differentiation of employee capability, leadership style, individual vision difference, role ambiguity and responsibility of work, individual interest, and political interest. These trigger factors would create conflict perception on the employees and in turn would form the conflict. The result of conflict causes negative impact like high employee turnover, high conflict of interest, and high employees stress. Conclusion of this research is that conflict process occurs if there are trigger factors from individual level and organizational level as well. All of the trigger factors would shape perception of conflict in every one and would shape conflict. The impact of conflict would give negative outcomes.*

**Keywords:** *conflict, conflict process, organization, organizational behavior, qualitative methods, case study*

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui proses terjadinya konflik pada BUMD PT.X. Paradigma kualitatif digunakan dalam penelitian ini dengan teknik penulisan deskripsi-eksplanasi dan menggunakan desain penelitian studi kasus. Informan penelitian ini adalah dua orang ex-karyawan BUMD PT.X yang ditentukan berdasarkan kriteria penentuan informan yang telah ditetapkan oleh peneliti. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis makna (content analysis). Verifikasi data diuji melalui validitas konstruk (construct validity), validitas internal dan eksternal, dan reliabilitas. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa faktor-faktor pemicu konflik pada level individu adalah karakteristik karyawan, budaya ' sungkan', hutang budi, nilai kekeluargaan, dan kepercayaan. Selain itu ditemukan pula faktor-faktor pemicu konflik pada level organisasi yaitu, perbedaan kapabilitas, gaya kepemimpinan, perbedaan visi individu, ambiguitas peran dan tanggung jawab pekerjaan, kepentingan pribadi, dan kepentingan politis. Munculnya faktor-faktor pemicu konflik akan membentuk persepsi konflik pada setiap karyawan dan pada akhirnya menghasilkan konflik. Dampak dari terjadinya konflik cenderung negatif yaitu, adanya turnover karyawan yang tinggi, conflict of interest yang tinggi, dan stress kerja yang tinggi. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa proses konflik terjadi ketika terdapat pemicu konflik baik pada level individu maupun level organisasi. Pemicu konflik tersebut akan membentuk persepsi atas konflik dan akhirnya akan membentuk konflik. Hasil akhir dari proses terjadinya konflik akan memberikan dampak yang negatif.

**Kata Kunci:** *conflict, management conflict, organization, organizational behavior, qualitative methods, case study*

---

## Alamat Korespondensi:

Titis Setyawardani, Perum Bukit Cemara Tujuh Blok A-3, Malang  
titis\_135@yahoo.com Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas  
Brawijaya

Organisasi adalah suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada suatu basis yang relatif berkesinambungan untuk mencapai tujuan serta serangkaian tujuan (Robbins, 2003). Organisasi merupakan sebuah sistem yang bertujuan untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari dua atau lebih individu (Kreitner dan Kinicki, 2004). Berdasarkan dua definisi di atas, dapat dipahami bahwa organisasi tidak berdiri sendiri namun terdiri dari unit-unit sosial yang memiliki aktivitas bersama yang membentuk sebuah sistem yang terkoordinasi dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Manusia sebagai individu dan kelompok dalam organisasi memiliki dinamika. Sebagai individu mereka memiliki kepribadian, emosi, ketertarikan akan sesuatu hal, kebutuhan hidup, dan hasrat dalam bekerja. Sebagai kelompok mereka membentuk suatu pola, berubah, berkomunikasi, dan saling mempengaruhi. Pola interaksi yang dilakukan oleh setiap individu dalam organisasi akan dapat memberikan perubahan dan cenderung dapat menyebabkan konflik karena perbedaan pemikiran maupun pandangan dalam bekerja.

Perilaku organisasi didefinisikan sebagai pemahaman, perkiraan, dan pengelolaan atas perilaku manusia dalam organisasi (Luthans, 2005). Di dalam suatu organisasi terdapat interaksi antar individu yang membentuk organisasi. Interaksi tersebut akan membentuk pola perilaku tertentu sehingga terbentuk perilaku organisasi yang akan menentukan keberlanjutan organisasi tersebut dalam jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Di dalam sebuah organisasi tentu saja terjadi dinamika organisasi sebagai upaya menyeimbangkan interaksi yang membentuk pola perilaku. Salah satu dinamika yang paling sering terjadi dalam organisasi adalah konflik baik yang bersifat individu, kelompok, maupun antar kelompok (Greenberg, 2005:10–11).

Konflik adalah situasi dimana dua atau lebih individu merasa dirinya saling berseberangan (Newstrom and Davis, 2002). Konflik adalah sebuah proses di mana salah satu pihak merasa keinginan atau ketertarikannya berseberangan dengan pihak lain (Kreitner and Kinicki, 2008). Konflik terjadi ketika dua atau lebih motif tidak dapat dipuaskan karena salah satu motif mendominasi motif yang lain (Lahey, 2002). Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan proses interpersonal

yang muncul dari ketidaksepakatan tujuan yang ingin diraih atau metode yang digunakan untuk memenuhi tujuan tersebut.

Memahami proses persepsi membantu untuk memahami bagaimana atau mengapa setiap individu memiliki ide yang berbeda, posisi yang tidak mereka inginkan, sistem keyakinan, dan ideologi. Hal ini membantu setiap pihak untuk mulai memahami ketertarikan yang menempati posisi konflik (Bokeno, 2011).

Proses terjadinya konflik dipicu oleh karakteristik yang dimiliki oleh masing-masing individu. Konflik tidak terjadi secara mendadak tanpa sebab dan proses, akan tetapi melalui tahapan-tahapan tertentu. Proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap: pertama, peristiwa sehari-hari, kedua, adanya tantangan, ketiga, timbulnya pertentangan (Hendricks, W. dalam Wahyudi dan Akdon, 2006).

Penelitian ini berfokus pada organisasi bisnis yang memiliki lini manajer tingkat menengah yang mampu memberikan informasi mengenai proses terjadinya konflik pada organisasi tersebut. Dalam penelitian ini objek yang telah dipilih adalah perusahaan BUMD PT.X. Perusahaan ini merupakan badan usaha milik daerah (BUMD) yang berbentuk perseroan terbatas (PT). Perusahaan ini didirikan pada bulan Mei 2010 di suatu daerah di Jawa Timur, berdasarkan PERDA dan PERWALI. Tujuan utama berdirinya perusahaan ini adalah mengembangkan sarana dan prasarana untuk kemajuan ekonomi melalui usaha pelayanan jasa keuangan, jasa perdagangan, dan jasa pariwisata. Perusahaan ini memiliki tiga amanah utama dari pemerintah daerah dalam kegiatan operasionalnya, salah satunya adalah mengurangi pengangguran dengan menciptakan lapangan pekerjaan. Perusahaan ini didirikan dengan harapan mampu menjadi organisasi yang berorientasi pada laba tanpa mengesampingkan masalah-masalah sosial yang telah diamanahkan.

Beberapa alasan penting mengapa peneliti memilih objek penelitian berupa BUMD adalah, *pertama* berkaitan dengan sedikit sekali penelitian mengenai organisasi pemerintahan daerah terutama organisasi yang berbentuk perseroan terbatas (PT). *Kedua*, adanya ketertarikan intelektual yang cukup tinggi pada organisasi tersebut dikarenakan adanya visi dan misi yang sangat baik dan mengandung nilai-nilai sosial yang tinggi dari Pemerintah Daerah. Namun justru

banyak sekali terjadi permasalahan yang menimbulkan banyak konflik di dalam organisasi tersebut. Alasan terakhir adalah berdasarkan penelitian terdahulu, observasi artikel, serta diskusi yang dilakukan oleh peneliti kepada pihak-pihak terkait menggambarkan bahwa di dalam organisasi tersebut terjadi konflik yang cukup tinggi. Contoh kasus yang paling sering terjadi adalah ambiguitas peran dan tanggung jawab yang disebabkan oleh ketidakjelasan deskripsi pekerjaan yang sangat mudah memicu terjadinya konflik.

Dari kutipan literatur, terdapat sebuah model yang dicetuskan oleh Cloke and Goldsmith (2000) (dalam Kreitner dan Kinicki, 2004) yang dinamakan sebagai " *The Iceberg of Conflict*". Model tersebut mengasosiasikan bentuk konflik dalam organisasi yang terjadi sebagai gunung es konflik, dimana dapat dilihat di atas air sinyal-sinyal akan terjadinya konflik melalui isu-isu yang tersebar dalam organisasi. Sebaliknya di bawah permukaan air banyak sekali hal yang berpotensi memicu sebuah konflik baik persoalan pribadi setiap individu, persoalan antar individu, maupun kelompok dalam organisasi.

Berdasarkan model inilah penulis tertarik untuk melakukan pendalaman penelitian mengenai konflik terutama bagaimana proses konflik itu terjadi. Peneliti berusaha untuk meneliti lebih lanjut mengenai faktor-faktor pribadi yang tidak tampak secara kasat mata oleh lingkungan sekitar seperti adanya harapan akan pencapaian pekerjaan yang tidak sesuai dengan kenyataan dan tidak terkomunikasikan dengan baik kepada atasan ataupun rekan sekerja. Selain itu pembentukan persepsi diri serta adanya permasalahan masa lalu yang tidak dituntaskan dapat pula menjadi pemicu terjadinya konflik. Agar penelitian ini tidak bergerak terlalu luas, peneliti membatasi penelitian ini pada permasalahan atau konflik yang terjadi pada level individu dalam organisasi tersebut. Berdasarkan penjelasan dan tinjauan pustaka di atas, peneliti membentuk beberapa preposisi sebagai berikut:

**Preposisi 1:** Faktor-faktor pribadi individu yang menjadi pemicu terjadinya konflik adalah iri hati, perbedaan nilai-nilai dan keyakinan dalam bekerja, masalah komunikasi, perubahan organisasi, status dalam bekerja, perbedaan sudut pandang, kepercayaan yang rendah, dan perbedaan kepribadian setiap individu.

**Preposisi 2:** Konflik yang terjadi dalam organisasi diawali dengan adanya pemicu terjadinya konflik yaitu

perbedaan tujuan, perbedaan nilai, perbedaan tugas & tanggung jawab, ambiguitas peran dalam bekerja, dan proses komunikasi yang buruk.

**Preposisi 3:** Sumber-sumber konflik akan membentuk persepsi atas konflik pada setiap individu yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif berupa keputusan-keputusan yang tepat dan kejelasan keterkaitan pekerjaan atau memberikan dampak negatif berupa turnover, hal-hal yang bersifat politis, dan stress dalam bekerja.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian studi kasus (Creswell, 1994, 2010). Untuk menjawab tujuan dari penelitian ini, peneliti menggunakan strategi *deskripsi-eksplanasi* dalam memaparkan gagasan, memetakan konsep, dan pada saat yang sama menjawab pertanyaan penting dari penelitian terkait dengan bahasan dalam penelitian, termasuk menjawab alasan dibalik pertanyaan penelitian.

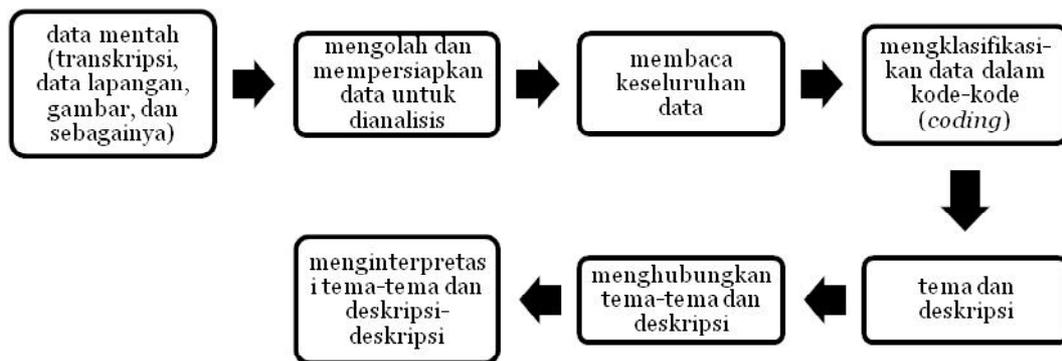
Unit analisis dari penelitian ini adalah individu-individu pegawai yang pernah bekerja pada perusahaan daerah bernama PT.X. Selain itu peneliti, menurut Miles dan Huberman (1984) sebagaimana dikutip oleh Creswell (1994:149), perlu mempertimbangkan lokasi penelitian (*setting*) yaitu wilayah Provinsi Jawa Timur, aktor-aktor (*actors*) yaitu beberapa ex-karyawan BUMD PT. X yang dianggap mampu memberikan informasi yang valid dan reliabel sesuai dengan kebutuhan penelitian, peristiwa (*events*) yaitu peristiwa terjadinya konflik dalam organisasi khususnya konflik yang dipicu oleh permasalahan individu yang berkaitan dengan pekerjaan individu tersebut dalam organisasi, dan proses (*process*) yaitu proses terjadinya konflik dalam organisasi.

Kriteria informan yang dipilih oleh peneliti adalah orang yang masih bekerja dan pernah bekerja pada BUMD PT.X, karena dalam penelitian kualitatif diperlukan untuk mengidentifikasi parameter pengumpulan data dengan menetapkan secara sengaja (*purposive*) informan atau dokumen atau materi visual yang dapat menjawab pertanyaan penelitian (Creswell, 1994:148).

Penelitian ini menggunakan sumber data primer berupa pengalaman langsung (*direct experience*) dan apa yang dikatakan oleh informan (*Talk: what people say*), serta data sekunder berupa dokumen-dokumen

arsip (*Archival Records*) yang dimiliki oleh BUMD PT. X (Lofland, *et al.*, 2006).

Teknik pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan melalui langkah-langkah berikut, menetapkan batasan penelitian, mengumpulkan informasi melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan materi visual, dan mengembangkan tata urutan untuk merekam informasi. Selain itu digunakan juga pendekatan untuk merekam data penelitian yaitu menggunakan protokol observasi selama penelitian, merekam informasi dari informan menggunakan catatan-tangan, dengan audiotape, atau dengan videotape (Creswell, 1994:148–149). Analisis data dilakukan dengan menerapkan langkah-langkah spesifik yang dirangkum dalam gambar 1. (Creswell, 2010:276). Dalam menganalisis data-data yang telah dikumpulkan, peneliti menggunakan teknik analisis makna (*content analysis*) dalam pengolahan data yang telah diambil (Babbie, 2005).



**Gambar 1. Analisis Data Dalam Penelitian Kualitatif**

Sumber: diadaptasi dari Gambar 9.1. Analisis Data Dalam Penelitian Kualitatif. Creswell, John K., 2010, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Pustaka Pelajar: Yogyakarta

Pengecekan kevalidan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui validitas konstruk dengan melakukan triangulasi sumber data, menetapkan alur keterkaitan sumber data, dan menetapkan informan kunci yang dapat melakukan pengecekan transkrip laporan. Validitas internal dilakukan dengan menyusun rencana triangulasi, *member checks*, dan pengecekan keterlibatan informan dan partisipan dalam setiap tahap penelitian. Validitas eksternal dilakukan dengan menjelaskan secara rinci, lengkap, dan padat laporan penelitian yang dibuat serta membandingkan penemuan penelitian dengan teori yang telah ada. *Reliability* dilakukan dengan membuat dan menggunakan protokol penelitian, menerapkan triangulasi teknik dalam

pengumpulan dan analisis data, serta memberikan penjelasan yang jelas dan akurat strategi dan prosedur pengumpulan hingga analisis data yang digunakan (Yin, 2009).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik observasi dan wawancara mendalam pada dua orang informan. Kedua orang informan yang dipilih oleh peneliti adalah mantan karyawan dari BUMD PT.X. Informan 1 (pertama) dalam penelitian ini disebut dengan inisial MZ adalah karyawan yang masuk pada tim awal berdirinya BUMD PT.X. Beliau adalah karyawan yang menjabat sebagai *VP finance*, yaitu penanggungjawab keuangan pada BUMD PT.X. Informan 2 (kedua) dalam penelitian ini disebut dengan inisial MbP adalah juga merupakan karyawan

BUMD PT.X. Beliau adalah karyawan yang menjabat sebagai *internal affair* dan *administration*. Wawancara dilakukan secara berurutan oleh peneliti sebanyak dua kali. Pertama, wawancara yang dilakukan dengan tujuan *preliminary research* untuk mengumpulkan informasi awal mengenai BUMD PT.X dengan mewawancarai MZ. Kedua, wawancara dilakukan untuk menggali informasi lebih dalam bersama dengan MZ dan MbP.

### Faktor-faktor Pemicu Terjadinya Konflik

BUMD PT.X merupakan sebuah organisasi atau disebut sebagai perusahaan daerah berbentuk perseroan terbatas (PT) yang didirikan berdasarkan

PERDA (Peraturan Daerah) dan PERWALI (Peraturan Walikota) pada tahun 2010. Setiap individu yang tergabung dalam organisasi tersebut memiliki beragam karakter dan kepribadian yang berbeda-beda. Karakter-karakter itu terbentuk salah satunya dikarenakan faktor lingkungan dimana mereka tinggal.

Salah satu karakter yang terbentuk dan dipengaruhi oleh lingkungannya adalah cara kerja setiap individu. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan salah satu informan, terdapat informasi yang mengatakan bahwa rata-rata individu di wilayah BUMD PT.X yang bekerja bersama orang lain, tidak bisa diberi target waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Karakter itulah yang terbentuk dalam jiwa masyarakat di wilayah BUMD PT.X berdiri. Hal inilah yang menjadi pemicu terjadinya konflik yang berkaitan langsung dengan karakter individu.

BUMD PT.X berdiri di sebuah wilayah kota di Jawa Timur yang memiliki kepadatan penduduk yang tinggi. Daerah ini memiliki banyak potensi daerah yang dapat dimanfaatkan terutama di sisi agrowisata. Wilayah yang memiliki kepadatan penduduk tinggi ini secara tidak langsung mempererat tali persaudaraan antar masyarakat. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari MbP, hampir setiap orang yang merupakan penduduk asli daerah tersebut saling mengenal satu dan lainnya. Begitu pula yang terjadi dalam hal pekerjaan.

AN (bukan nama sebenarnya) adalah direktur yang mengelola BUMD PT.X. Beliau merupakan putra asli wilayah tersebut. Sejak kecil dibesarkan di wilayah itu, AN memiliki keterikatan serta jejaring yang kuat dengan komunitas-komunitas yang ada. Hal itulah yang mendasari diutamakannya penduduk asli wilayah tersebut untuk menjadi karyawan di BUMD PT.X, tentu saja yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Rasa persaudaraan yang tinggi antar individu memberikan dampak positif dan juga dampak negatif yang perlu diwaspadai. Diawali dari rasa persaudaraan inilah baik disadari maupun tidak terbentuk bibit-bibit nepotisme yang mengarah pada pekerjaan. Dalam pembahasan ini, peneliti menyebut budaya nepotisme itu dengan istilah 'budaya sungkan'.

Menurut MbP, hampir seluruh anggota tim awal yang bekerja pada BUMD PT.X adalah warga asli di mana BUMD PT.X berdiri. Dari tujuh karyawan

yang bergabung, hanya satu orang saja yang berasal dari luar wilayah berdirinya BUMD PT.X. Berasal dari wilayah yang sama, hampir seluruh anggota tim sudah saling mengenal satu dan lainnya jauh sebelum tergabung dengan BUMD PT.X. Tumbuh besar di wilayah yang sama, memunculkan sikap dan karakteristik yang hampir mirip satu dan lainnya. Secara umum, dikarenakan besar di wilayah yang sama di mana BUMD PT.X berdiri, mereka memiliki jiwa tolong menolong yang kuat. Meskipun ada beberapa dari mereka yang tidak sejalan, selama hal itu bertujuan untuk memajukan wilayahnya, pasti akan selalu didukung.

Dengan asumsi yang dimiliki oleh AN sebagai direktur bahwa dia mengenal karakteristik masing-masing karyawannya karena telah mengenal sepak terjang serta kemampuan masing-masing individu, AN menerima mereka sebagai karyawan BUMD PT.X. AN memiliki ekspektasi yang tinggi atas kinerja masing-masing individu yang telah direkrut sebagai karyawan. Namun terdapat beberapa hal yang tidak disadari oleh AN, bahwa terdapat perbedaan antara kondisi saat ini dan kondisi masa lalu. Hasil analisis yang dilakukan oleh peneliti, berdasarkan wawancara mendalam yang dilakukan pada informan, mengindikasikan bahwa AN belum menyadari adanya perbedaan kondisi tersebut, terutama yang bersifat internal di dalam diri masing-masing karyawan.

Sebagai seorang direktur, AN mencoba untuk menerapkan budaya perusahaan serta sistem yang dapat diyakini dan diikuti oleh setiap karyawan dalam perusahaan. Budaya perusahaan yang ingin dibangun adalah sistem kekeluargaan dan kepercayaan. Hal ini sesuai dengan informasi yang diterima oleh peneliti dari informan.

AN memiliki pandangan tersendiri mengenai budaya perusahaan yang ingin dia bangun. Menurut beliau, sistem kekeluargaan dan kepercayaan merupakan budaya perusahaan yang baik karena dengan adanya kepercayaan dan rasa kekeluargaan dari setiap karyawan ketika bekerja, diharapkan mampu menciptakan suasana kerja yang baik pula. Selain itu dengan adanya kepercayaan mampu memangkas birokrasi yang panjang dalam perusahaan terutama terkait dengan hal-hal yang bersifat *financial*.

AN menganggap bahwa birokrasi yang panjang dalam mengeluarkan uang perusahaan menjadi suatu

permasalahan utama sehingga untuk mengatasinya perlu dibangun sistem kepercayaan dimana dalam hal keuangan, prosedur administrasi bisa dikerjakan belakangan, yang paling penting adalah bagaimana operasional perusahaan segera dapat dieksekusi. Di satu sisi hal ini mungkin bisa menjadi pemecahan masalah tercepat, namun dalam jangka panjang keberlangsungan suatu perusahaan, apa yang ingin dibangun oleh AN justru akan menjadi bumerang bagi BUMD PT.X.

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan di atas, maka peneliti menyusun proposisi pertama yang dapat menjawab preposisi pertama sebagai berikut:

**Proposisi 1:** Faktor-faktor individu pemicu terjadinya konflik adalah karakter individu yang dipengaruhi oleh lingkungan, budaya 'sungkan' yang mengakar dalam diri individu, hutang budi individu dengan orang lain, nilai kekeluargaan dalam bekerja, dan kepercayaan.

### Proses Terjadinya Konflik

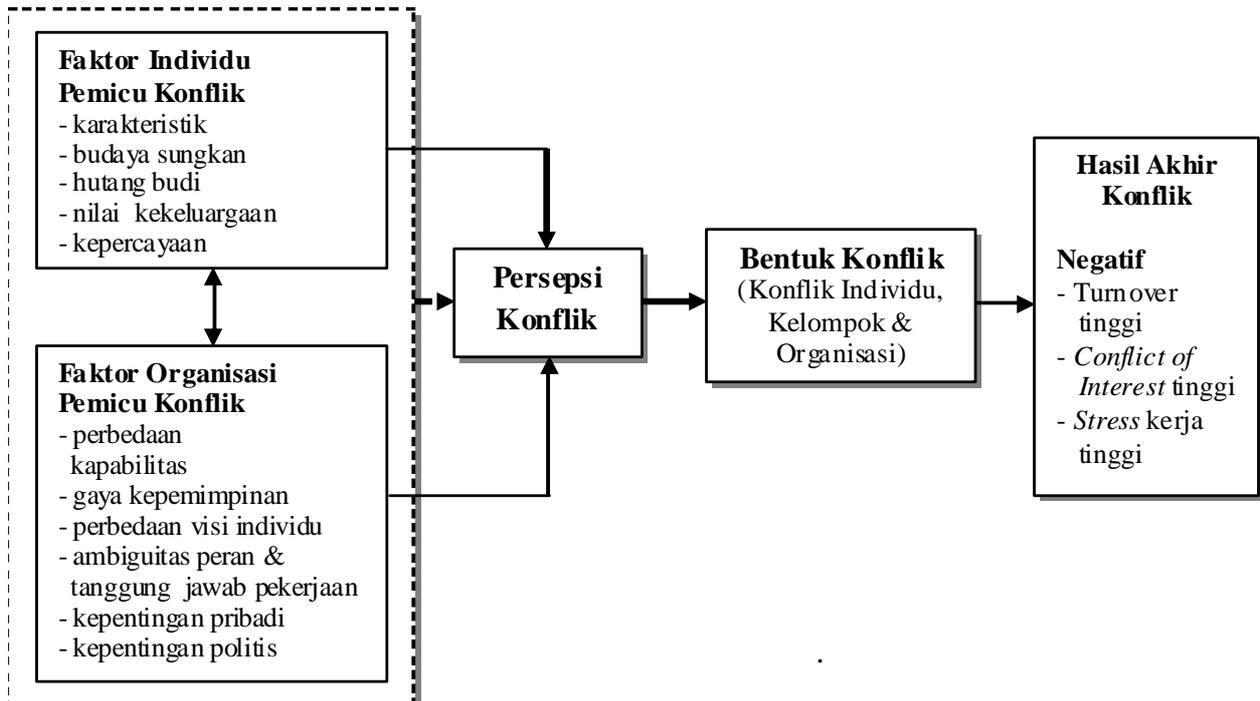
Salah satu penyebab terjadinya konflik dalam BUMD PT.X berawal dari stres karyawan yang berkaitan dengan ambiguitas peran dalam bekerja. Definisi ambiguitas peran dalam pembahasan ini adalah adanya ketidakjelasan deskripsi pekerjaan yang mengakibatkan tumpang tindih pekerjaan dan tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan. Hal ini yang menjelaskan proses terjadinya konflik pada BUMD PT.X. Menurut informasi dari beberapa informan mengenai konflik yang terjadi pada BUMD PT.X, penyebab terjadinya konflik berkaitan dengan sentralisasi dan formalisasi pekerjaan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dan tanggung jawab dalam pekerjaan. Dalam proses berjalannya BUMD PT.X, ternyata belum dibuat struktur organisasi serta deskripsi pekerjaan yang jelas dan rinci. Hal ini mengakibatkan terjadinya tumpang tindih pekerjaan antar karyawan. Struktur perusahaan yang jelas baru dibuat setelah semua karyawan diterima di BUMD PT.X. Di sisi lain, AN sebagai direktur BUMD PT.X terkadang tidak bisa mempercayakan pekerjaan kepada karyawan yang memang bertanggung jawab atas pekerjaan itu. Beliau cenderung mempercayakan kepada karyawan yang dianggapnya mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Proses terjadinya konflik di dalam perusahaan, diawali dengan adanya tumpang tindih pekerjaan antar karyawan. Tumpang tindih pekerjaan itu disebabkan oleh 2 (dua) faktor. *Pertama*, karena memang struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan yang tidak jelas dan kurang terperinci. *Kedua*, adanya ketidakpercayaan pemimpin dalam hal ini adalah direktur BUMD PT.X terhadap karyawan yang telah diterima. Proses terjadinya konflik pada BUMD PT.X sesuai dengan bagan proses terjadinya konflik yang digambarkan oleh McShane dan Glinow (2003). Berikut ini adalah ringkasan proses terjadinya konflik pada BUMD PT.X sebagaimana Gambar 2.

### Kretivitas Tinggi vs. Implementasi Rendah

AN sebagai direktur BUMD PT.X, di mata para karyawannya, merupakan sosok yang baik dan sangat cerdas. Beliau sangat pandai membuat konsep serta hal-hal yang bersifat strategis, seperti strategi perusahaan, logo perusahaan beserta filosofi yang melatarbelakangi, dan konsep-konsep acara (*events*) dalam perusahaan. Namun, dibalik kepiawaiannya dalam merumuskan strategi dan konsep, AN memiliki kelemahan yang cukup fatal, yaitu lemah dalam hal aplikasi strategi dan konsep yang telah dibuatnya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, informan menjelaskan bahwa banyak program-program kegiatan yang tidak dapat terlaksana sesuai rencana karena terjadi ketidaksesuaian pemahaman konsep antara AN dengan karyawan-karyawan teknis yang mengerjakan di lapangan.

Sebagai seorang pemimpin perusahaan, AN harus mampu menyeimbangkan kemampuan konseptual yang ia miliki dengan kemampuan aplikasi di lapangan karena kemampuan tersebut adalah kompetensi kunci (*key competence*) dalam mengelola aktivitas perusahaan. Tidak semua karyawan mampu memahami apa yang diinginkan oleh AN ketika memiliki konsep baru ataupun strategi baru serta inovasi-inovasi yang ingin dibuat sebagai proses dari pengembangan perusahaan. Apabila tidak dicermati dan tidak segera diambil tindakan untuk menjembatani kesulitan ini maka akan timbul banyak sekali permasalahan mulai dari senjang pemahaman, tidak terbentuknya komunikasi yang baik, tidak adanya pembagian tugas yang jelas, dan lain sebagainya sehingga pada akhirnya akan



**Gambar 2. Proses Terjadinya Konflik pada BUMD PT.X**  
Sumber: data diolah, 2012

memunculkan konflik. AN sebagai pemimpin perusahaan akan menganggap bahwa karyawan-karyawannya tidak sejalan dan tidak mampu memahami apa maksud dari konsep yang dibuat olehnya. Begitu juga sebaliknya, karyawan akan menganggap bahwa AN sebagai pemimpin cerdas dalam pembuatan konsep namun sulit untuk diaplikasikan.

### Visi Individu Sang Pemimpin

Sebagai seorang direktur, AN memiliki visi individu dalam menjalankan perusahaannya. Lahir dan besar di wilayah BUMD PT.X berdiri, rasa persaudaraan yang dimiliki oleh AN sangatlah kuat. Hal inilah yang mendasari visi pribadi AN yang ingin diangkat menjadi visi organisasi BUMD PT.X, yaitu ingin mengembalikan putra asli daerah BUMD PT.X berdiri membangun dan mengembangkan wilayah tersebut.

Visi pribadi yang dimiliki oleh AN sebagai direktur BUMD PT.X sangatlah baik dan mulia. Beliau ingin mengembangkan potensi asli wilayahnya sehingga dapat memberdayakan masyarakat dan meningkatkan taraf kesejahteraan masyarakat asli wilayah tersebut. Tentu saja, visi pribadi yang dimiliki seorang pemimpin haruslah dikomunikasikan secara jelas kepada seluruh

bagian perusahaan. Hal ini dilakukan agar seluruh lapisan karyawan memahami dan dapat menerima maksud baik visi tersebut sehingga para karyawan tidak mempertanyakan keberadaan visi tersebut dalam proses bekerja.

### Lemahnya Landasan Perusahaan

Berdasarkan informasi yang diterima oleh peneliti serta merujuk pada dokumen-dokumen yang dimiliki oleh BUMD PT.X, pondasi awal yang dimiliki oleh BUMD PT.X tidak kuat. Pondasi perusahaan yang dimiliki hanyalah payung hukum berupa surat ketetapan berupa PERDA yang dikuatkan oleh PERWALI, serta perangkat hukumnya seperti direktur dan dewan komisaris. Sedangkan surat-surat administrasi lainnya yang merupakan kelengkapan sebuah perusahaan untuk berdiri seperti pengesahan Depkumham, SIUP, TDP, dan lain sebagainya belum ada. Selain itu strategi dan perencanaan jangka pendek, menengah dan jangka panjang juga belum ditetapkan oleh direktur dan dewan komisaris.

### Keperentingan Pribadi bersama Muatan Politis

Berdirinya BUMD PT.X dilatarbelakangi oleh banyak sekali kepentingan-keperentingan. Keperentingan-

kepentingan yang ada pada BUMD PT.X muncul sejak awal berdirinya perusahaan tersebut. Diawali dengan adanya kepentingan dari salah satu pemimpin daerah BUMD PT.X berdiri, dimana pemimpin tersebut memiliki kekuasaan strategis yang dapat segera mengambil keputusan dari kebijakan-kebijakan yang ada. Wilayah BUMD PT.X berdiri memiliki keinginan untuk membuat sebuah perusahaan daerah berbentuk perseroan terbatas (PT) untuk memanfaatkan dan mengembangkan potensi yang ada di wilayah tersebut. Pemimpin daerah tersebut menunjuk salah satu koleganya untuk menjadi direktur pada BUMD PT.X.

Dalam proses pembentukannya, BUMD PT.X disahkan melalui mekanisme politis yang ditetapkan oleh DPRD. Modal dasar yang dimilikipun berasal dari anggaran pemerintah daerah sesuai dengan ketetapan PERDA dan PERWALI yang menjadi landasan hukum didirikannya BUMD PT.X. Proses pendirian yang dilalui oleh BUMD PT.X cukup rumit karena ditunggangi beberapa kepentingan. Kepentingan itu berasal dari pemimpin daerah dan direktur yang ditunjuk dengan tujuan memanfaatkan dan mengembangkan potensi daerah yang ada, sedangkan DPRD juga memiliki kepentingan untuk mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya dari aktivitas bisnis BUMD PT.X. Kepentingan-kepentingan yang muncul, dapat dijembatani dengan proses komunikasi yang baik. Adanya kemauan untuk saling mendengar dan memahami satu dan lainnya akan membantu menyelaraskan semua kepentingan yang ada atas pendirian BUMD PT.X.

### Organisasi dan Permasalahannya

Aktivitas bisnis yang dijalankan oleh BUMD PT.X menimbulkan beberapa masalah yang merugikan perusahaan. Mulai dari masalah keuangan, hingga masalah perputaran tenaga kerja yang cukup tinggi. Salah satu permasalahan keuangan yang muncul adalah adanya proyek pembangunan salah satu sarana wisata di wilayah BUMD PT.X berdiri yaitu *tourism centre*. Dana yang dikucurkan untuk proyek tersebut cukup besar, namun realisasinya tidak sesuai dengan harapan Pemerintah Daerah.

Pada saat itu, BUMD PT.X membantu pengembang untuk meminjamkan dana ke Bank Rekanan yang menjadi partner BUMD PT.X. Namun seiring

berjalannya waktu, proyek tersebut tidak selesai justru menjadi permasalahan bagi BUMD PT.X yaitu kredit macet. Kredit macet yang terjadi akan menimbulkan ketidakpercayaan antara BUMD PT.X dengan Bank Rekanan. Selaku peminjam dana, BUMD PT.X harus menyelesaikan hutang tetapi tidak memiliki pos dana untuk membayarnya. Ketidakpercayaan yang muncul akan menyebabkan tekanan yang mengakibatkan stres individu maupun kelompok yang pada akhirnya, dapat menyebabkan konflik bagi perusahaan.

Permasalahan lain yang muncul dalam perusahaan adalah mengenai perputaran karyawan yang tinggi. Berdasarkan informasi yang diberikan oleh informan, dalam 1 tahun berdirinya BUMD PT.X sudah banyak karyawan yang keluar masuk perusahaan dengan berbagai macam alasan. Ketidakjelasan deskripsi pekerjaan dan struktur organisasi yang banyak mengakibatkan tumpang tindih tanggung jawab atas pekerjaan menyebabkan karyawan tidak nyaman untuk bekerja karena mereka tidak tahu mana yang menjadi tanggung jawab mereka, mana yang tidak.

Selain itu, karena aktivitas bisnis pada BUMD PT.X tidak berjalan dengan lancar, mengakibatkan tidak adanya pemasukkan bagi perusahaan. Kembali yang terkena imbasnya adalah karyawan. Ketika hampir semua karyawan mengundurkan diri, BUMD PT.X berupaya untuk membayarkan gaji sepenuhnya kepada karyawan tersebut. Tapi diakhir periode, ketika manajer keuangan mengundurkan diri pula, dia tidak mendapatkan gajinya secara penuh. Banyak sekali hal-hal yang dapat menjadi pemicu terjadinya konflik dalam perusahaan. Mulai dari yang sifatnya sangat individual hingga melibatkan banyak pihak. Adanya permasalahan dalam perusahaan yang tidak segera diatasi akan menimbulkan konflik yang berkepanjangan.

Berdasarkan data yang diperoleh dan telah diolah serta pembahasan di atas, maka peneliti membentuk proposisi 2 dan 3 (dua dan tiga), yaitu:

Proposisi 2: Konflik yang terjadi dalam organisasi diawali dengan adanya pemicu terjadinya konflik yaitu perbedaan kapabilitas, gaya kepemimpinan, perbedaan visi individu, ambiguitas peran dan tanggung jawab pekerjaan, adanya kepentingan pribadi, dan kepentingan politis.

Proposisi 3: Pemicu konflik membentuk persepsi atas konflik yang pada akhirnya memberikan dampak

negatif berupa *turnover*, *conflict of interest* yang bersifat politis, dan stress dalam bekerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut; setiap konflik yang terjadi selalu diawali dengan pemicu konflik yang berasal dari berbagai macam permasalahan. Konflik terjadi ketika pencetus konflik membentuk sudut pandang yang berbeda-beda pada individu sehingga terjadi perbedaan pemahaman. Konflik yang terjadi dalam sebuah perusahaan sangat kompleks. Beragam pemicu konflik muncul dan membentuk berbagai macam konflik mulai dari konflik pada level individu, level kelompok, hingga level organisasi. Konflik yang terbentuk menghasilkan dampak yang negatif yaitu terjadinya *turnover* karyawan yang tinggi, *conflict of interest* yang tinggi, dan *stress* kerja yang tinggi.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut; peneliti lain dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai referensi tambahan pada penelitian selanjutnya. Studi kasus yang diangkat diharapkan dapat memperluas wawasan mahasiswa dan pembaca lain mengenai konflik yang terjadi dalam organisasi pemerintahan yang berbentuk perseroan terbatas (PT). Perusahaan yang mengalami permasalahan serupa dapat memperkuat kembali landasan perusahaan seperti memperjelas visi, misi, dan strategi perusahaan. Selain itu untuk membentuk persepsi yang sejalan perusahaan dapat memberikan pengenalan mengenai aktivitas bisnis perusahaan serta memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Konflik yang muncul harus dikelola dengan baik agar memberikan dampak yang positif bagi perusahaan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Babbie, E. 2005. *The Basic of Social Research*. Thomson Learning, Inc.: Wadsworth.
- Bokeno, R.M. 2011. Learning in Conflict: Revisiting The Role of Perception, *Journal of Development and Learning in Organization Vol.25 No.2*, p.15–17.
- Creswell, John, W. 1994. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. SAGE Publications, Inc.: Thousand Oaks.
- Creswell, J.W. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Greenberg, J. 2005, *Managing Behavior in Organizations: Fourth Edition*, Prentice Hall: New Jersey.
- Kreitner, R., and Angelo, K. 2004, *Organizational Behavior: Sixth Edition*, McGraw-Hill: New York.
- Lahey, Benjamin, B. 2002. *Essentials of Psychology*, McGraw-Hill: New York.
- Lofland, John, David, A. Snow, Leon Anderson, Lyn H. Lofland, 2006, *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*, Thomson Learning: Belmont, USA.
- Luthans, F. 2005, *Organizational Behavior: Tenth Edition*, McGraw-Hill: New York.
- McShane, Steven, L., and Marry, Ann Von Glinow. 2003. *Organizational Behavior: Second Edition*, McGraw-Hill: New York.
- Newstrom, John, W., and Keith, D. 2002, *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. McGraw-Hill. North America.
- Robbins, Stephen, P. 2003. *Organizational Behavior: Nineth Edition*, Prentice Hall, Inc.: New Jersey.
- Ul Haq, I. 2011. The Impact of Interpersonal Conflict on Job Outcomes: Mediating Role of Perception of Organizational Politics, *Procedia of Social and Behavioral Sciences*, 25, 287–310.
- Wahyudi, dan Akdon. 2005. *Manajemen Konflik dalam Organisasi: Pedoman Praktis bagi Pemimpin Efektif*. Bandung: Alfabeta.
- Yin, Robert, K. 2009, *Case Study Research Design and Methods: Fourth Edition*, Sage Publication: California.