

BAB 13 KONFLIK KERJA

A. Konflik

Semua individu akan terus mempunyai anggapan ketidaksetaraan atau perbedaan sudut pandang mengenai suatu hal, dan kemudian perbedaan tersebut bisa menciptakan konflik. Konflik kerja bisa muncul baik di suatu organisasi besar ataupun kecil. Konflik kerja umumnya ada sebagai hasil terdapatnya problematika-problematika yang terdapat pada lingkungan pekerjaan contohnya hubungan pribadi, struktur organisasi, maupun masalah komunikasi.

Sedarmayanti mendefinisikan konflik sebagai perjuangan antara gagasan, keinginan, kebutuhan, kepentingan maupun individu yang saling bertolak belakang, sebagai akibat melalui terdapatnya perbedaan sasaran; nilai; pikiran; perasaan; serta perilaku. Konflik yang terjadi pada organisasi adalah suatu tahapan interaksi antaranggota yang terdapat pada organisasi yang lebih memiliki sifat pertentangan karena sebuah ketidaksepakatan ataupun perbedaan.¹

Timbulnya konflik pada organisasi disebabkan ketidaksesuaian antara dua maupun lebih anggota ataupun kelompok organisasi yang muncul karena terdapatnya kenyataan pertentangan/ ketidaksamaan keinginan, tuntutan, tujuan, ataupun kebutuhan diantara mereka. Pada suatu organisasi, konflik bisa ada karena adanya tujuan yang tidak selaras, gangguan dalam lingkungan kerja, ketidaksamaan anggapan serta perbedaan sudut pandang mengenai tujuan bersama. Jadi, intinya bahwa konflik timbul melalui adanya ketidaksetujuan

¹ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Edisi kedua*, Bandung: Mandar Maju, 2000, h.106

mengenai tujuan yang hendak diwujudkan/teknik yang dipakai guna mewujudkan tujuan tersebut.

Intinya konflik kerja adalah suatu hubungan akibat pertentangan yang terjadi antara dua ataupun lebih individu pada lingkungan pekerjaan akibat perbedaan antara apa yang diinginkan oleh individu dengan realita yang dilalui. Sebab itu, supaya konflik bisa dikelola secara baik seharusnya pihak-pihak yang terlibat pada organisasi memahami penyebab adanya konflik.

Sopiah menjelaskan, dari beberapa penyebab konflik yang ada, 3 penyebab di bawah ini dipandang sebagai penyebab dasar mengenai terjadinya konflik pada organisasi yakni:

1. Saling bergantung. Saling bergantung pada pekerjaan terjadi apabila 2 individu ataupun 2 kelompok pada organisasi saling membutuhkan satu sama lain untuk menuntaskan tugas, tetapi mereka tidak saling mendukung.
2. Perbedaan tujuan. Perbedaan tujuan yang ada pada satu bagian dengan bagian lainnya, seperti unit produksi yang memiliki tujuan sebaik mungkin biaya produksi serta mengupayakan seminimal mungkin kecacatan barang. Pengembangan pikiran-pikiran baru guna mengembangkan serta mengubah barang yang berhasil dengan cara komersial. Hal ini bisa menjadi potensi timbulnya konflik antara mereka.
3. Perbedaan persepsi. Ketika menghadapi sebuah problematika, apabila ada perbedaan anggapan, maka hal tersebut bisa menyebabkan timbulnya konflik.²

Lebih memusatkan pada konflik kerja. Angelina Muganza, memaparkan konflik di lokasi kerja cenderung terjadi karena 2 hal yakni konflik antarkelompok serta konflik antarindividu. Konflik antarindividu terjadi melibatkan teman kerja, manajer, serta pegawai. Konflik tersebut bisa terjadi pada arah horizontal maupun vertikal.

² Sopiah, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset. 2008, h. 107

Contohnya, pekerja konflik dengan teman kerja, pimpinan yang konflik dengan bawahan maupun sebaliknya. Sementara, konflik yang ada di antara kelompok-kelompok yang mengikutsertakan tim maupun kelompok besar pekerja, serta manajemen bisa terjadi pada bentuk persaingan antartim; atau mungkin terlihat oleh kurangnya keyakinan serta kerja sama antara kelompok besar pekerja serta manajemen sehingga di sini perlu adanya strategi dari para pengelola usaha ataupun manajer guna mencari solusi mengenai konflik yang dialami pekerja mereka serta mencari prosedur pencegahan.³

B. Macam-Macam Konflik Dalam Perusahaan

Konflik dapat dikategorikan ke dalam tiga bentuk, yaitu: berdasarkan perilakunya, berdasarkan penyebabnya, dan berdasarkan akibatnya.

Berikut adalah uraian singkat dari 3 kategori konflik tersebut:

1. Berdasarkan perilaku

Sesuai dengan perilakunya, konflik dapat bersifat eksternal serta internal untuk masing-masing individu yang mengalaminya.

2. Berdasarkan penyebab

Konflik disebabkan karena mereka yang berseteru sama-sama ingin memperoleh keuntungan bagi dirinya atau kelompoknya sendiri ataupun karena munculnya perbedaan persepsi, penilaian dari norma.

3. Berdasarkan akibat

Hasil dari konflik bisa berakibat buruk ataupun baik, baik bagi individu yang berkonflik juga bagi organisasi di mana proses konflik tengah terjadi.

³ Ni Kadek Suryani, Gede Agus Dian Maha Yoga, Konflik dan Stres Kerja dalam Organisasi, Pascasarjana, Fakultas Ekonomi – *Jurnal Manajemen* Vol. 1, No.1, November 2018, Universitas Mahasaraswati Denpasar <http://ejournal.unhi.ac.id/journals/management/>. h. 106

Apabila tidak dikontrolkan dengan baik, konflik akan rentan memunculkan dampak yang jelek dan akan cenderung destruktif yang akhirnya konflik bisa menciptakan perpecahan di antara individu yang terdapat pada organisasi. Terdapat beberapa cara dalam mengantisipasi, mengendalikan, dan mengatasi konflik, salah satunya yang sering digunakan adalah melalui negosiasi yang efektif. Di sini kemampuan komunikasi dari pihak-pihak tertentu dalam perusahaan yang bertugas sebagai media dialog antara pimpinan dan karyawan atau karyawan dan rekan sejawatnya haruslah baik dan mampu mengakomodir dan menyerap berbagai masukan dan kritik juga saran.

Sejumlah bentuk konflik dalam batasan pengaruhnya terhadap perusahaan bisa dipaparkan seperti di bawah ini:

1. Konflik fungsional

Merupakan suatu konfrontasi antara kelompok yang akan menambah laba bagi pencapaian perusahaan.

2. Konflik disfungsional

Merupakan setiap hubungan antara individu atau kelompok yang merugikan perusahaan ataupun menghalangi tujuan perusahaan.

3. Konflik dan kinerja perusahaan

Konflik mampu menghadirkan dampak baik juga buruk atas pencapaian perusahaan, tergantung pada bagaimana konflik serta sifat konflik itu dikelola untuk masing-masing perusahaan, tingkat optimal konflik yang terjadi bisa dianggap sangat bermanfaat serta membantu mengembangkan pencapaian yang baik.

C. Penyebab Timbulnya Konflik Kerja

Konflik pada perusahaan bisa disebabkan oleh sejumlah faktor sedikitnya terdapat 6 faktor yang dapat menyebabkan konflik kerja, yakni: saling ketergantungan tugas, perbedaan tujuan serta

prioritas, faktor birokrasi, kriteria penilaian prestasi yang tidak benar, persaingan antara sumber daya yang terbatas, serta sikap kalah menang. Berikut uraian singkat dari 6 faktor tersebut:

1. Saling ketergantungan tugas

Setiap sub-unit pada perusahaan meningkatkan sebuah keinginan guna mendapatkan otonomi serta mulai mengejar kepentingan serta tujuan masing-masing. Adanya saling ketergantungan kegiatan setiap sub-unit ataupun kelompok serta masing-masing sub-unit menghendaki adanya otonomi yang menyebabkan terjadinya konflik pada perusahaan. Ketergantungan tugas ada saat dua ataupun lebih kelompok bergantung sama lain ketika menyelesaikan tugasnya. Bertambah tinggi saling ketergantungan antara satu kelompok dengan yang lainnya, maka akan bertambah tinggi kemungkinan munculnya konflik. Terdapat tiga jenis ketergantungan yaitu ketergantungan yang diklasifikasikan, ketergantungan berurutan, serta ketergantungan timbal balik.

Ketergantungan yang diklasifikasikan terjadi apabila setiap kelompok ketika melaksanakan kegiatannya tidak tergantung antara kelompok yang satu dengan yang lain, namun prestasi yang diklasifikasikan bisa menentukan prestasi organisasi dengan cara keseluruhan. Potensi munculnya konflik dengan adanya ketergantungan yang diklasifikasikan relatif rendah.

Ketergantungan berurutan ada apabila sebuah kelompok baru bisa mengawali tugasnya apabila kelompok yang lain sudah menyelesaikan tugasnya. Ketergantungan seperti ini sangat potensial memunculkan sebuah konflik.

Ketergantungan timbal balik ada apabila prestasi kelompok yang bergantung antara kelompok yang satu dengan lainnya.

2. Perbedaan tujuan dan prioritas

Perbedaan orientasi setiap sub-unit ataupun kelompok mempengaruhi jarak melalui masing-masing sub-unit ataupun kelompok tersebut ketika mengejar tujuannya. Seringkali tujuan dari masing-masing sub-unit ataupun kelompok itu tidak sama. Contohnya yaitu tujuan bagian produksi yaitu memproduksi barang dengan modal yang kecil dengan produksi jangka panjang, yang berarti jenis, model serta warnanya tidak banyak. Tujuan tersebut berlawanan dengan tujuan bagian pemasaran yang mencoba guna mengembangkan penjualan dengan menjanjikan untuk konsumen barang dengan corak yang menarik, warna yang bagus serta bisa melayani konsumen secara cepat. Bagian pemasaran juga menginginkan produk dijual dengan kredit serta pembayaran pertama yang bisa ditunda kelebihan periode dengan cara bergantian, namun bagian kredit menginginkan pembayaran tunai.

3. Faktor birokrasi

Jenis konflik birokratik yang memiliki sifat klasik yaitu konflik antara fungsi ataupun wewenang garis serta staf. Fungsi ataupun wewenang garis yaitu keterlibatan dengan cara langsung ketika menghasilkan *output* perusahaan. Manajer lini memiliki wewenang pada proses penentuan keputusan di lingkup bidang fungsionalnya. Kemudian fungsinya yaitu memberikan rekomendasi ataupun saran serta tidak berhak menentukan sebuah keputusan. Dalam beberapa organisasi, individu-individu yang ada pada fungsi lini menganggap dirinya sebagai sumber organisasi yang menentukan serta pihak-pihak yang ada pada fungsi staf adalah sebagai pemain ke-2. Bertindak atas dasar persepsi seperti itu, orang-orang lini secara terus-menerus menggunakan statusnya yang menurut dugaannya lebih tinggi dalam menghasilkan keluaran bagi organisasi dan menempatkan kepentingannya di depan kepentingan

fungsi-fungsi yang lainnya. Keadaan seperti ini memunculkan terdapatnya konflik pada sebuah organisasi.

4. Kriteria penilaian prestasi yang tidak tepat

Terkadang konflik antarsub-unit ataupun kelompok pada perusahaan tidak disebabkan oleh tujuan yang saling memiliki perbedaan. Namun, karena cara organisasi ketika menilai prestasi yang dihubungkan dengan pendapatan imbalan membawanya ke konflik.

5. Persaingan antara sumber daya yang terbatas

Persaingan ketika memperebutkan sumber daya tidak akan bisa memunculkan konflik manakala sumber daya yang ada sangat melimpah sehingga setiap sub-unit bisa memanfaatkannya selaras pada kebutuhannya. Namun, saat sumber daya yang tersedia tidak cukup guna mencukupi kebutuhan setiap sub-unit maupun kelompok, maka kelompok itu berusaha guna memperoleh porsi sumber daya itu lebih banyak daripada yang lain, pada perusahaan yang seringkali menjadi konflik yaitu sumber daya keuangan sebab sumber daya itu sebagian besar merupakan sumber daya yang tidak mudah ditemui. Sedangkan sub-unit ataupun divisi akan cepat berkembang jika didorong dengan sumber daya keuangan yang cukup.

6. Sikap menang kalah

Apabila dua atau lebih kelompok melakukan interaksi dalam persaingan kalah menang, maka dengan mudah dapat diketahui kenapa konflik tersebut bisa terjadi. Dalam situasi seperti ini maka terdapat kelompok yang kalah serta menang. Terdapat beberapa keadaan yang memungkinkan terjadinya sikap kalah menang, yakni: 1) satu kelompok hanya mengejar kepentingan saja, 2) apabila kelompok tertentu mencoba guna mengembangkan kekuasaan kedudukannya, 3) apabila kelompok tertentu memakai ancaman guna mewujudkan tujuannya, 4) apabila kelompok tertentu terus berupaya mengeksploitasi

kelompok yang lain, serta 5) apabila kelompok tertentu berupaya mengisolasi kelompok yang lain.⁴

Menurut Mangkunegara⁵ mengemukakan penyebab terjadinya konflik pada organisasi, yaitu:

1. Strategi pemotivasian yang tidak tepat
2. Sistem kompensasi insentif
3. Perbedaan anggapan
4. Perbedaan ketika memahami tujuan organisasi
5. Perbedaan dalam orientasi kerja
6. Tugas yang tidak jelas atau tidak terdapat deskripsi jabatan
7. Ketergantungan pada pelaksanaan tugas
8. Koordinasi kerja yang tidak dilaksanakan⁶

Menurut Soetopo, terdapat empat penyebab timbulnya konflik, yakni:

1. adanya tekanan yang dipaksakan dari luar organisasi
2. adanya ketidaksamaan peranan
3. adanya pertentangan kekuatan antara pribadi serta subsistem
4. adanya perbedaan fungsi pada organisasi⁷

⁴ Hendy Tannady, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Yogyakarta: Expert, 2017, h. 429

⁵ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan keenam, Bandung: Refika Aditama, 2014

⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosda Karya, 2011, 432

⁷ Hendyat Soetopo, *ibid*, h.432