

KONFLIK PADA PERUSAHAAN CV. BLESSING WHITE

William Santoso Sugiono

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Will_yuwei94@hotmail.com

Abstrak- Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana konflik yang terjadi pada perusahaan CV. Blessing White, konflik apa yang sebenarnya terjadi, jenis apa konflik yang terjadi, dan tergolong situasi apakah konflik yang terdapat pada perusahaan CV. Blessing White. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kualitatif, dengan menggunakan metode wawancara yang ditujukan kepada *owner* perusahaan, manajer administrasi, dan manajer operasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik yang terjadi tergolong dalam dua jenis konflik yaitu konflik afektif dan *masquerading conflict* serta terdapat juga dua situasi konflik dalam perusahaan yaitu konflik antar individu dan konflik di dalam individu (konflik peranan).

Kata Kunci- Konflik, Jenis Konflik, Organisasi

I. PENDAHULUAN

Sebagai negara yang sedang berkembang, Indonesia tentunya memiliki jumlah unit usaha yang sangat besar. *Kamar Dagang Dan Industri Indonesia* (KADIN, 2014), terdapat 57,9 juta UMK yang ada di seluruh Indonesia dan lebih dari 95 persen bisnis tersebut merupakan perusahaan yang dimiliki atau dikendalikan oleh anggota keluarga (*family business*). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *family business* sangat dominan dalam dunia bisnis di dalam negeri. Sekaligus menyumbang devisa bagi negara dengan nilai yang cukup besar dan juga ikut membantu menopang pembangunan nasional. Terbukti pada saat krisismoneter saat tahun 1998, peran *family business* pada ekonomi nasional cukup besar. *Family Business* menopang dan memulihkan kembali kondisi ekonomi nasional.

Di sisi lain, seperti diungkap oleh situs berita (*swa.co.id*, 2015) bahwa pada tahun 2015 jumlah populasi wirausahawan di Indonesia baru mencapai angka 0,43 % dari total populasi usia produktif, angka ini sangat jauh tertinggal jika dibandingkan dengan beberapa negara tetangga, seperti Singapura yang jumlah wirausahanya sudah mencapai 7 %, Malaysia 5 %, dan Thailand 3 %. Dengan data berikut kita didorong dalam upaya meningkatkan populasi wirausahawan di Indonesia sehingga dapat menyamakan diri dengan negara – negara tetangga layaknya Singapura, Malaysia, dan Thailand. Perlu adanya dukungan dan campur tangan pemerintah untuk merangsang pertumbuhan *family business*. Pertumbuhan *family business* dalam negeri tak lain juga untuk mendukung dalam upaya meningkatkan daya saing menghadapi negara – negara tetangga yang terus berkembang, Indonesia berencana akan bergabung dan berkontribusi dengan pasar bebas asia tenggara dimana sering disebut

dengan *ASEAN Economic Community (AEC)*. Bergabungnya Indonesia dalam AEC tidak hanya menimbulkan hal positif saja tetapi banyak juga tantangan – tantangan baru yang harus siap dihadapi oleh pelaku *family business* dalam negeri. Bagi Indonesia sendiri, AEC akan menjadi kesempatan yang baik karena hambatan perdagangan akan cenderung berkurang bahkan menjadi tidak ada. Hal tersebut akan berdampak pada peningkatan ekspor yang pada akhirnya akan meningkatkan GDP Indonesia. Di sisi lain, muncul tantangan baru bagi Indonesia berupa permasalahan homogenitas komoditas yang diperjualbelikan. (Santoso, 2008).

Dalam hal ini *competition risk* akan muncul dengan banyaknya barang impor yang akan mengalir dalam jumlah banyak ke Indonesia yang akan mengancam industri lokal dalam bersaing dengan produk-produk luar negeri yang jauh lebih berkualitas. (Republika Online, 2013). Dengan adanya hal ini diharapkan pertumbuhan *family business* di Indonesia tetap terus berkembang dan dapat siap menghadapi AEC mendatang. Salah satu upaya yang perlu disiapkan bagi Indonesia untuk menghadapi AEC adalah mendorong dan menopang perusahaan – perusahaan yang telah ada untuk tetap *survive* dan dapat beradaptasi dengan datangnya AEC. Dengan demikian baik halnya untuk memperbaiki internal perusahaan dan memberi resolusi konflik bagi internal perusahaan yang mengalami konflik. Kondisi demikian diharapkan internal dalam perusahaan dapat kuat sehingga dapat tetap bertahan dan kuat menghadapi arus datangnya ekonomi kedepan.

Menurut Susanto et al (2007), *family business* memiliki definisi bahwa perusahaan yang terdiri dari dua atau lebih anggota dalam suatu keluarga yang bekerjasama dalam pengendalian keuangan atas perusahaan tersebut. Dalam suatu *family business* setiap keputusan yang ada didalam perusahaan tersebut merupakan keputusan bersama demi mencapai tujuan yang mereka inginkan bersama. Namun fenomenanya tak jarang sebuah *family business* dalam menentukan tujuan – tujuannya tersebut tidak dapat langsung menemukan kata sepakat, seringkali terjadi perbedaan cara pandang antara satu dengan yang lain sehingga menimbulkan konflik.

Dalam upaya menghadapi AEC yang akan datang, Indonesia mana didalamnya terbentuk banyak sekali usaha – usaha yang terbentuk berasal dari *family business*. Harus dapat melakukan adaptasi dengan kebijakan – kebijakan ekonomi yang akan datang, seperti halnya dukungan dari pihak – pihak internal dari dalam perusahaan untuk saling mempererat dan menstabilkan hubungan di dalam organisasi sebagai upaya untuk menciptakan dasar atau fondasi yang baik supaya jangan sampai timbul konflik yang memicu ke arah yang salah atau konflik yang bersifat destruktif bagi perusahaan. Setiap

konflik yang ada dalam perusahaan harus dapat dikelola dan diambil solusi terbaik, supaya menimbulkan pemicu kerja yang baik, bukan halnya menghancurkan perusahaan, disini harus adanya penyeimbang dalam cara mempersatukan perusahaan dengan memperkuat hubungan internal saling ketergantungan satu sama lain. Dapat disebutkan bahwa kejujuran dalam suatu perusahaan keluarga sangat penting diimplementasikan, selain itu wewenang dalam mengambil keputusan setiap anggota keluarga harus memiliki porsi yang baik supaya tidak terjadi ketimpangan dan tidak memicu hadirnya sebuah konflik.

Setiap konflik yang terjadi baik besar maupun kecil, berikut wajar halnya seperti yang dialami oleh sebuah perusahaan jamu terkemuka di Indonesia yaitu PT. Nyonya Meneer. Jika dilihat dari kulitnya mungkin tidak ada menyangka bahwa perusahaan yang jalan baik - baik saja seperti itu memiliki masalah besar. Konflik yang menerpa dalam perusahaan keluarga PT. Nyonya Meneer pecah pada tahun 1984 dimana setelah beberapa tahun meninggalnya pendirinya Nyonya Meneer. Tidak adanya kepastian akan siapa nama yang akan meneruskan perusahaan jamu raksasa tersebut memicu terjadinya sebuah konflik. Dalam perjalanan membahas siapa generasi penerus perusahaan jamu raksasa tersebut, konflik tetap terus terjadi berkepanjangan hingga menuju meja hijau pun terus berangsur – angsur jalan hingga pada akhirnya ditemukan jalan keluar dengan terpilihnya seorang penerus yang menggantikan PT. Nyonya Meneer pada tahun 2000 yaitu seorang cucu dari Nyonya Meneer yang bernama Charles Saerang. Charles Saerang merupakan cucu dari Nyonya Meneer yang terus ikut berperan dalam menyelesaikan konflik dan berupaya agar perusahaan jamu raksasa ini tetap *survive*. (SWA, 2013)

Dengan demikian dapat dipelajari bahwa bila pengelolaan internal perusahaan dapat dilakukan dengan baik maka jumlah *family business* di Indonesia dapat terus bertahan dan dapat terus meningkatkan. Sebagai bisnis yang dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga maka manajemen maupun kinerja perusahaan, baik yang berskala kecil maupun besar, banyak dipengaruhi oleh visi maupun misi keluarga. Namun, bisnis keluarga tentu tidak luput dari ragam persoalan yang kadang-kadang sulit dipecahkan. Misalnya; adanya *distrust* atau ketidakpercayaan di antara sesama anggota keluarga, konflik dalam suksesi kepemimpinan, konflik dalam pengambilan keputusan, isu putra mahkota (penerus tahta di perusahaan), perbedaan pola pikir manajerial antara generasi pertama dan generasi berikutnya, dan sebagainya. Akibatnya, tidak jarang bisnis keluarga mengalami kemerosotan, bahkan terpaksa tutup, akibat konflik yang berkepanjangan di internal keluarga. Dalam upaya memperkuat faktor internal berikut, menggunakan cara menganalisa konflik hubungan antar individu baik dalam keluarga maupun lingkungan kerja, cara ini digunakan lebih untuk mencegah konflik sebelum terjadi atau jika telah terjadi konflik, dengan demikian pihak internal perusahaan menyadari adanya konflik dan dapat mengambil solusi menyelesaikan dengan cara yang terbaik.

Dalam sebuah perusahaan demikian hadirnya sebuah konflik sangatlah wajar adanya. Menurut Mitchell, Setiawan dan Fahmi (2001), memberi penjelasan bahwa konflik atau pertentangan pada suatu kondisi tertentu memberikan peranan untuk mengidentifikasi sebuah proses pengelolaan lingkungan

dan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan, bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman. Dengan adanya konflik, dapat dipelajari bahwa adanya ketidaksesuaian antara satu sama lain, sehingga dengan demikian dapat dimaksudkan saling mengerti kebutuhan satu sama lain, agar tidak timbul kembali konflik serupa di masa mendatang.

Dalam perusahaan berikut CV. Blessing White yang merupakan perusahaan keluarga (*family business*) tak luput dari sejumlah konflik yang terjadi. Konflik yang timbul merupakan hal wajar bagi sebuah perusahaan. Dalam perusahaan tersebut, telah terlihat ada sebuah konflik yang mungkin dapat mengganggu kinerja dan membuat perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya. Konflik yang sedang terjadi dalam perusahaan yaitu konflik yang terjadi antara manajer bagian produksi dengan manajer pada bagian administrasi. Pada kasus ini penyebab terjadinya konflik merupakan ketidaksamaan penerimaan gaji karena *bonus* yang hanya ditambahkan kepada manajer administrasi sehingga timbul perbedaan penerimaan gaji masing – masing individu dan menyebabkan konflik. Hal tersebut bermula ketika pada tahun 2013 manajer produksi dengan manajer administrasi memiliki penghasilan gaji yang sama. Pada tahun 2014, perusahaan mengambil keputusan untuk menaikkan / meningkatkan pemberian gaji pada manajer, dengan kenaikan yang sama – sama besar yaitu senilai Rp. 1.000.000,- (satu juta rupiah) kepada masing – masing manajer baik manajer administrasi maupun manajer produksi. Kegiatan perusahaan terus berjalan dengan baik, hingga pada akhirnya tahun 2015 terjadi perbedaan total penerimaan pendapatan yang diperoleh antara manajer dimana manajer administrasi menerima *bonus*, sedangkan manajer operasional tidak mendapat *bonus*, hal tersebut menimbulkan perbedaan total penerimaan pendapatan pada manajer satu dengan yang lain. Hal demikian menimbulkan konflik bagi internal perusahaan. Dengan adanya suatu fenomena ini menggugah penulis untuk menganalisis lebih dalam konflik – konflik apa yang sebenarnya terjadi dalam perusahaan tersebut.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2010).

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Moleong (2005), mengemukakan bahwa metodeologi kualitatif merupakan prosedur yang menghasilkan data deskriptif berupa kata – kata tertulis maupun lisan dari orang – orang dan perilaku yang diamati. Pada pendekatan ini penulis membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata – kata, laporan terinci dari pandangan responden dan melakukan studi pada situasi yang dialami. Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata – kata dan tindakan. Sedangkan data tertulis, foto, dan statistik adalah data tambahan. (Moleong, 2005).

Untuk mendapatkan hasil yang relevan dari penelitian berikut, penulis memberi batasan pada perusahaan yang akan

dijadikan objek penelitian. Sebagaimana yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah sebuah perusahaan dengan karakteristik sebagai berikut :

1. Merupakan perusahaan keluarga, yang didirikan maupun dijalankan oleh anggota keluarga.
2. Memiliki jumlah karyawan tetap minimal 25 orang.

Berdasarkan karakteristik tersebut penulis memilih CV. Blessing White yang berlokasi di Pergudangan Meiko Abadi II, Jl. Industri no. 12 / B-9 , Sidoarjo sebagai objek penelitian berikut. Sedangkan subjek yang akan diteliti merupakan konflik pada CV. Blessing White.

Jenis data penelitian yang digunakan adalah data kualitatif. Menurut Bungin (2007, p.103). "Data kualitatif yang diungkapkan dalam bentuk kalimat serta uraian-uraian bahkan dapat berupa cerita pendek. Data ini berupa keterangan – keterangan seperti, yaitu berawal pada data dan bermuara pada kesimpulan." Menurut Moleong (2011, p.11). "Data kualitatif merupakan data yang berupa kata-kata, gambar, dan bukan dalam bentuk angka-angka. Data ini berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, *video tape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya."

Dalam penelitian kualitatif ini penulis menggunakan teknik purposive sampling. Menurut Sugiyono (2008, p.218) purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu yakni sumber data dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan, sehingga mempermudah peneliti menjelajahi obyek atau suatu situasi sosial yang sedang diteliti, yang menjadi kepedulian dalam pengambilan sampel peneliti kualitatif adalah tuntasnya pemerolehan informasi dalam keragaman variasi yang ada, bukan pada banyaknya sampel sumber data.

Sugiyono (2008, p.219) menyatakan bahwa penentuan sampel dalam penelitian kualitatif tidak didasarkan pada perhitungan statistik. Sampel yang dipilih berfungsi untuk mendapatkan informasi yang maksimal.

Menurut Satori dan Komariah (2009), dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan sebuah istilah populasi. Hal tersebut dikarenakan penelitian kualitatif timbul dari suatu kasus atau kejadian-kejadian tertentu yang berada pada sebuah situasi sosial tertentu, dimana hasil kajian dari kasus-kasus tersebut, yang nantinya tidak akan diterapkan dan / atau diberlakukan pada populasi, melainkan ditransfer atau dialihkan ke tempat lain yang memiliki kesamaan situasi sosial dengan kasus atau kejadian yang dipelajari.

Menurut Satori dan Komariah (2009), sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden. Sampel dalam penelitian berikut dapat berupa narasumber, partisipan, informan, teman, dan atau konsultan dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian tersebut sampel yang dimaksud peneliti dapat disebutkan:

1. Vero (Pemilik CV Blessing White)
2. Wiwien (Manajer Administrasi)
3. Bahsori (Manajer Operasional)

Sampel atau informan pada pendekatan kualitatif menurut Satori dan Komariah (2009), lebih tepat disebut sebagai sumber data pada situasi sosial tertentu yang menjadi subjek penelitiannya adalah hal atau individu, dimana pada subjek tersebut melekat data tentang objek penelitian. Oleh karena itu subjek penelitian memiliki kedudukan sentral dan sumber informasi data yang utama dalam sebuah penelitian, karena

data tentang gejala atau masalah yang diteliti berada pada subjek penelitian. Disini peneliti menangkap bahwa subjek yang diteliti adalah manajer dan *owner* pada CV. Blessing White, yang dirasa perlu untuk dimintai informasi sehubungan dengan konflik yang terjadi di perusahaan tersebut. Pada proses pengambilan data, terdapat dua sumber data, yaitu:

1. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian pada lokasi penelitian, dengan mengenakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subyek sebagai sumber informasi yang dicari. (Bungin, 2009, p.78)

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak lain misalnya sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan, tidak langsung diperoleh peneliti dari subjek penelitiannya. Data sekunder diperoleh dari sumber data sekunder pula. Biasanya dapat berupa dokumentasi atau berupa data laporan. (Bungin, 2009, p.79).

Dalam upaya memperoleh data – data yang dibutuhkan dalam penelitian ini , dengan demikian menggunakan teknik teknik wawancara menurut Nur dan Bambang (2002, p.152). "wawancara merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survey yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian." Data yang dikumpulkan umumnya berupa masalah tertentu yang bersifat kompleks, sensitive, atau kontroversial sehingga memungkinkan jika dilakukan dengan teknik kuisioner akan kurang memperoleh tanggapan responden Teknik wawancara dapat dilakukan dengan menempuh dua cara, yaitu : melalui tatap muka langsung maupun melalui telepon.

Menurut Moleong (2005). "wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan tersebut dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut", menurut Sugiyono (2010). "wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data-apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil.

Metode pengumpulan data pada penilitan ini menggunakan cara:

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber

Pada tahap ini seluruh data yang diperoleh dari wawancara. Pengamatan dari pencatatan yang ada di lapangan dokumen-dokumen perusahaan atau data perusahaan dibaca, dipelajari, dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain Penulis melakukan pengumpulan data melalui wawancara baik berupa rekaman maupun panduan wawancara yang ditulis langsung, observasi, dan perusahaan kemudian dilakukan evaluasi terhadap data – data tersebut apakah semua ada sudah terpenuhi. Mencocokkan hasil rekaman wawancara dengan panduan wawancara.

2. Reduksi data

Reduksi adalah satu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses, dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah dilakukan reduksi data-data tersebut disusun dalam satuan – satuan (*unitizing*).

3. Kategorisasi

Kategorisasi langkah lanjutan dengan memberikan coding pada gejala – gejala/hasil – hasil dari seluruh proses penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, intuisi, pendapat, atau kriteria tertentu. Mengumpulkan data yang telah dipilih untuk penelitian kemudian menyusunnya sesuai dengan kategori – kategori tersebut.

4. Pemeriksaan keabsahan data

Dalam sebuah penelitian kualitatif untuk memastikan bahwa penelitiannya benar – benar alamiah perlu diupayakan untuk meningkatkan derajat kepercayaan data/keabsahan data. Keabsahan data merupakan konsep seperti halnya validitas dan realibilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan teknik pemeriksaan tersebut adalah triangulasi. Triangulasi adalah teknik keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan / sebagai pembandingan terhadap data itu. Menurut Moleong, ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yaitu sumber, metode, penyidik, dan teori. Pada penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan / mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Cara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah membandingkan data - data hasil wawancara.

Cara triangulasi sumber yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu kami melakukan perbandingan hasil wawancara satu dengan lainnya pada perusahaan CV. Blessing White.

5. Penafsiran data

Untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan deskripsi analitik yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang telah ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan / yang muncul dari data.

Data – data yang telah didapatkan dari perusahaan dianalisis kemudian ditafsirkan sesuai dengan konsep dan teori mengenai konflik yang dipilih oleh penulis sebagai dasar dalam penelitian ini.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan Umum

Dengan adanya pembahasan mengenai analisis yang dilakukan pada perusahaan CV. Blessing White dimana terjadi konflik didalamnya memberikan sebuah penjelasan mengenai beberapa hal sebagai berikut

1. Adanya Konflik dalam Perusahaan

Pihak yang mana telah dilakukan wawancara telah menyadari bahwa pada setiap dari mereka merasakan telah ada sebuah konflik yang terjadi diantara mereka. Demikian konflik ini merupakan konflik tertutup yang hanya diketahui oleh internal perusahaan.

2. Pihak yang terlibat konflik

Dengan adanya wawancara telah diketahui bahwa berikut pihak – pihak yang sedang mengalami konflik yaitu Wiwien sebagai manajer pada divisi administrasi dan Bahsori pada divisi operasional. Dimana *owner* tidak terlibat secara langsung dalam konflik, karena *owner* hanya sebatas memberikan pemberian *bonus*. Sehingga demikian *owner* tidak ikut terlibat langsung dalam konflik.

3. Masalah yang terjadi

Dimana *owner* mengetahui bahwa masalah yang sedang terjadi merupakan masalah total penerimaan pendapatan antara Bahsori dengan Wiwien yang ada perbedaan. Dimana Bahsori merasa kurang adil dengan total penerimaan pendapatan yang diberikan karena merasa pekerjaannya lebih berat tetapi tidak diberi *bonus* tetapi pada sisi *owner* memberikan penambahan *bonus* melihat dari sisi kinerja masing – masing individu.

4. Penyebab konflik

Diantara pihak – pihak yang berkonflik mengetahui bahwa masalah yang terjadi disebabkan total penerimaan pendapatan yang berbeda antar masing – masing manajer karena adanya pemicu konflik yaitu *bonus* tambahan yang diberikan *owner* hanya kepada manajer administrasi.

5. Proses terjadinya konflik

Dengan adanya peningkatan tersebut menyebabkan sebuah proses terjadinya konflik. Bahsori merasa total penerimaan pendapatan tidak sesuai dengan banyaknya pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada kenyataannya perbedaan total penerimaan pendapatan tersebut dikarenakan oleh kinerja Wiwien yang lebih baik sehingga mendorong *owner* untuk memberikan *bonus* lebih untuk menambah lagi semangat Wiwien bekerja. *Bonus* ini yang menyebabkan Bahsori merasa peningkatan hasil kerjanya terasa timpang karena Bahsori beranggapan bahwa *bonus* tersebut merupakan gaji.

6. Dampak Positif

Hanya *owner* yang merasakan dampak positif dari konflik tersebut, seperti disebutkan bahwa *owner* merasa Wiwien menjadi lebih semangat kerja dibandingkan dengan Bahsori.

7. Dampak Negatif

Konflik yang terjadi pada perusahaan menyebabkan dampak negatif baik bagi pihak – pihak yang berkonflik dan juga mengganggu hubungan komunikasi Bahsori dengan *owner*, sehingga situasi demikian memberikan pengaruh terhadap suasana kerja menjadi kurang ada kebersamaannya seperti sediakala.

8. Efektivitas Kerja

Pihak – pihak yang berkonflik merasakan bahwa efektivitas kerja diantara kedua divisinya terganggu dengan adanya konflik berikut. Ditambahkan *owner* juga mengamati bahwa hubungan diantara kedua divisi tersebut juga tidak terlihat seperti sediakala. Bahsori juga merasakan bahwa kurangnya dukungan antar divisi.

9. Pencapaian *goal*

Dalam hal pencapaian *goal* sedikit terganggu karena Bahsori dan Wiwien kurang adanya komunikasi, sehingga sering terjadi *miss-communication* antara keduanya.

Penyebab Terjadinya Konflik

Setelah peneliti melakukan wawancara terhadap pihak – pihak yang sedang berkonflik, didapatkan informasi bahwa penyebab konflik yang terjadi di dalam perusahaan CV. Blessing White, Sidoarjo. Konflik terjadi melalui masalah gaji yang diberikan oleh *owner*. Konflik yang timbul karena gaji itu disebabkan total penerimaan pendapatan berbeda antara manajer operasional dengan total penerimaan pendapatan yang diterima manajer administrasi dimana manajer administrasi mendapat tambahan *bonus*. Hal demikian ditambahkan *owner* dikarenakan *owner* melihat kinerja masing – masing manajer pada tahun sebelumnya yang sangat berbeda dimana manajer

administrasi kinerjanya lebih baik dari pada kinerja manajer operasional. Sehingga menggugah *owner* untuk memberikan kenaikan gaji ditambahkan dengan *bonus* hanya kepada manajer administrasi. Hal pemberian *bonus* demikian dianggap oleh manajer operasional sebagai ketimpangan dalam total penerimaan pendapatan karena menurut manajer operasional pekerjaan yang dijalankannya jauh lebih banyak bila dibandingkan dengan pekerjaan manajer administrasi. Pada sisi manajer administrasi beranggapan bahwa konflik ini timbul dikarenakan penambahan *bonus* yang diberikan oleh *owner* kepadanya. Sehingga memunculkan anggapan pada manajer operasional bahwa manajer administrasi lebih cari muka sehingga diberi *bonus*. Menurut manajer operasional, mengungkapkan bahwa manajer administrasi lebih mencari muka kepada *owner* sehingga diberi *bonus*. Tetapi manajer operasional merasa bahwa *bonus* hanya diberikan kepada manajer administrasi kurang adil sebenarnya, karena pekerjaan yang dijalankannya lebih banyak.

Dengan adanya penjelasan mengenai hasil wawancara berikut lalu penulis menarik sebuah hasil yang dikaitkan dengan teori menurut Suprihanto, Harsiwi, dan Hadi, (2003) yang menyebutkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat beberapa faktor penyebab konflik yaitu pertama, komunikasi yang merupakan tindakan membujuk orang lain untuk menafsirkan suatu gagasan menggunakan cara yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis. Dalam sebuah organisasi, komunikasi yang efektif adalah prasyarat terbinanya kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Kedua, motivasi dimana adanya masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lain. Ataupun penghargaan, hukuman, dan disiplin yang memiliki arti bahwa para manajer dalam memotivasi karyawan menggunakan berbagai cara seperti penghargaan, hukuman, maupun tindakan disiplin. Dengan menggunakan cara – cara tersebut diharapkan para karyawan tetap dapat mempertahankan dan ataupun lebih meningkatkan prestasi kerja.

Adanya teori berikut membantu penulis dalam menentukan faktor penyebab konflik yang sedang terjadi pada perusahaan CV. Blessing White dimana perbedaan penerimaan gaji yang diberikan sehingga dalam hal berikut penerimaan gaji tergolong dalam faktor penyebab konflik yaitu motivasi. Seperti disebutkan motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lain. Hal ini berbeda karena setiap anggota organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis dan berkembang atas proses belajar yang berbeda pula.

Jenis Konflik

Dalam perusahaan CV. Blessing White mengalami suatu konflik dimana konflik tersebut merupakan suatu masalah perbedaan total penerimaan pendapatan yang melibatkan manajer operasional dengan manajer administrasi. Dimana pada awal mulanya pada permasalahan perbedaan total penerimaan pendapatan yang diberikan *owner* pada tahun 2015, merembet kepada hubungan antara manajer operasional dengan manajer administrasi yang mana menjadi kurang baik. Pada sisi manajer administrasi merasakan bahwa dengan adanya penambahan *bonus* kepadanya memberikan dampak

bagi hubungan individu dirinya dengan manajer operasional yang semakin buruk. Hal tersebut menyebabkan manajer administrasi dalam melakukan komunikasi dengan manajer operasional menjadi lebih susah karena respon dari manajer operasional yang enggan untuk melakukan komunikasi bersama. Dengan adanya konflik berikut, manajer operasional beranggapan bahwa manajer administrasi telalu cari muka kepada *owner* sehingga diberi *bonus* dan membuat manajer operasional semakin tidak suka, sehingga emosi dan perasaan antara kedua pihak saling bertentangan. Konflik ini juga berdampak kepada hubungan anggota divisi administrasi dengan anggota divisi operasional yang mana disebutkan semakin memburuk dan membuat keduanya tidak ada rasa kebersamaannya kembali seperti sediakala sebelum adanya konflik berikut.

Manajer operasional juga memiliki pandangan mengenai konflik yang terjadi tersebut bahwa dengan adanya konflik ini telah merembet kepada hubungan individunya dengan manajer administrasi. Disadari bahwa konflik yang terjadi antara manajer operasional dan manajer administrasi merupakan konflik yang membuatnya merasakan bahwa total penerimaan pendapatan yang diterimanya tidak sesuai dengan banyaknya pekerjaan. Sehingga menimbulkan perasaan prasangka yang buruk bahwa manajer administrasi lebih memiliki hubungan kedekatan dengan *owner* secara lebih dekat dan sering mencari muka kepada *owner* sehingga total penerimaan pendapatannya lebih besar. Hal demikian membuat manajer operasional membuatnya untuk lebih berdiam diri dan memberi jarak kepada manajer administrasi. Konflik ini diakui pula oleh manajer operasional mengganggu hubungan anggota divisi operasional dengan anggota divisi administrasi, dan telah merasakan tidak ada kebersamaannya kembali diantara kedua divisi berikut.

Dengan adanya analisis mengenai hasil wawancara berikut lalu penulis menarik sebuah hasil yang dikaitkan dengan teori menurut Rahim (2011) yang disebutkan ada dua belas jenis konflik yaitu:

- 1) *Substantive conflict* merupakan konflik yang terjadi karena adanya perbedaan opini mengenai tugas, prosedur dan hal-hal lain yang berkaitan dengan bisnis.
- 2) *Affective conflict* merupakan konflik yang timbul ketika dua individu menjadi sadar bahwa perasaan dan emosi mereka saling bertentangan.
- 3) *Other forms of substantive - affective conflict* terdapat *Transforming* disebabkan perbedaan opini merambat pada emosional, *Masquerading conflict* disebabkan benturan emosional merambat pada alasan bisnis untuk menyerang orang lain.
- 4) *Process conflict* merupakan ketidaksetujuan mengenai tugas itu diselesaikan dan bagaimana pembagian tugas.
- 5) *Goal conflict* muncul ketika orang merasa tidak setuju terhadap hasil yang didapatkan.
- 6) *Conflict of interest* menggambarkan sebuah situasi ketika seseorang memiliki pilihan yang bertentangan dalam suatu perencanaan.
- 7) *Conflict of values* muncul ketika seseorang memiliki ideologi yang berbeda atas suatu bahasan tertentu.
- 8) *Structural or institutionalized conflict* terjadi perbedaan struktur antara grup dan level dalam organisasi, (horizontal dan vertikal)

- 9) *Realistic versus non-realistic conflict* merupakan perbedaan pada tujuan yang realistis. *Non-realistic conflict* mengarah pada hasil dari tiap bagian divisi dalam mengekspresikan penolakan.
- 10) *Retributive conflict* timbul karena setiap pihak ingin mencapai tujuannya dengan cara adanya tuntutan dari masing – masing.
- 11) *Misattributed conflict* (konflik salah menghubungkan) merupakan konflik yang berkaitan dengan kesalahan tugas yang dibuat.
- 12) *Displaced conflict* disebabkan karena melimpahkan kesalahan pada pihak lain yang tidak bersangkutan dengan konflik sebelumnya

Adanya teori berikut membantu penulis dalam menentukan faktor penyebab konflik yang sedang terjadi pada perusahaan CV. Blessing White yang mana konflik menyebabkan hubungan individu diantara manajer operasional dan manajer administrasi menjadi terganggu. Konflik yang timbul berikut disebabkan karena perbedaan total penerimaan pendapatan, dimana *owner* memberikan penambahan *bonus* hanya kepada manajer administrasi. Dengan adanya hal berikut membuat manajer operasional merasa kurang adil sehingga membuat suasana diantara keduanya menjadi kurang baik seperti halnya ada jarak dan diakui juga bahwa setelah adanya konflik ini rasa kebersamaan diantara keduanya berkurang. Namun sebenarnya diantara keduanya saling ingin untuk membuat suasana kebersamaan kembali, kedua pihak merasakan bahwa emosi karena akibat total penerimaan pendapatan diantara keduanya yang tidak sama besar sangat berbanding terbalik dengan perasaan masing – masing keduanya yang menginginkan kembali kondisi seperti sebelumnya dimana adanya suasana kebersamaannya diantara keduanya.

Dengan demikian konflik yang terjadi berikut merupakan konflik ini merupakan konflik yang timbul karena adanya pertentangan antara perasaan dan emosi diantara dua individu, konflik berikut digolongkan sebagai konflik afektif. Seperti disebutkan bahwa konflik afektif merupakan suatu kondisi dimana dua individu menjadi sadar bahwa perasaan dan emosi mereka saling bertentangan, konflik terjadi karena adanya kondisi dimana anggota memiliki emosi yang berbenturan.

Selain konflik afektif yang timbul dalam perusahaan CV. Blessing White, ada pula jenis konflik yang lain dalam perusahaan CV Blessing White yang akan dijelaskan sebagai berikut, perbedaan total penerimaan pendapatan dimana manajer operasional tidak menerima *bonus*, membuat emosi manajer operasional menjadi kurang baik. Hal itu digunakan oleh manajer operasional sebagai alasan untuk mempengaruhi bawahannya agar berjalan lebih mandiri. Keputusan manajer operasional melakukan hal ini dikarenakan emosinya terhadap manajer administrasi, sehingga membuat masalah ini merembet hingga kinerja antar divisinya dengan divisi administrasi. Pengaruh yang diberikan manajer operasional berdampak pada perilaku anggota divisi operasional dimana menjadi kurang mendukung divisi administrasi seperti contohnya kasus yang pernah terjadi pada saat anggota divisi administrasi mencari *stock* barang yang selisih dimana pada saat itu terjadi suatu respon dengan kondisi yang kurang baik dimana anggota divisi operasional berperilaku kurang baik kepada manajer administrasi mengenai selisih barang tersebut.

Hal demikian timbul akibat oleh manajer operasional mengatakan pada bawahannya mengenai konflik yang terjadi sesuai dengan data yang ada pada wawancara, sehingga manajer operasional berupaya mempengaruhi bawahannya. Demikian konflik berikut merupakan suatu konflik yang timbul karena emosional manajer operasional lalu ia menggunakan *power*nya sebagai manajer untuk memerintah anggota divisinya kemudian menyerang pihak lawan, konflik berikut digolongkan sebagai *other form of substantive – affective conflict* yaitu *masquerading conflict*. Seperti disebutkan bahwa *masquerading conflict* merupakan suatu konflik yang timbul disebabkan karena benturan emosional dan merambat pada menggunakan alasan mengenai bisnis untuk menyerang orang tersebut.

Jenis Situasi Konflik

Setelah peneliti melakukan wawancara terhadap pihak – pihak yang sedang berkonflik, didapatkan informasi mengenai konflik yang terjadi di dalam perusahaan CV. Blessing White, Sidoarjo. Pihak yang sedang berkonflik dalam perusahaan ini adalah antara lain manajer administrasi yang bernama Wiwien dengan manajer operasional yang bernama Bahsori. Dengan demikian situasi konflik berikut dikaitkan dengan teori jenis – jenis situasi konflik menurut Suprihanto, Harsiwi, dan Hadi (2003) yang mana terdapat empat situasi yaitu konflik di dalam individu, konflik antar individu, konflik antar kelompok dan konflik antar organisasi. Dapat disimpulkan bahwa konflik yang terjadi pada perusahaan berikut digolongkan sebagai konflik antar individu. Dimana konflik individu merupakan konflik antara seorang dengan orang yang lain secara individual berada dalam ketidaksesuaian. Konflik antar individu ini bisa terjadi di dalam satu kelompok maupun antara individu dari kelompok satu dengan individu anggota kelompok lainnya.

Selain konflik antar individu yang terjadi dalam perusahaan ini, ada pula jenis situasi konflik yang lain dalam perusahaan CV Blessing White yang akan dijelaskan sebagai berikut, dengan adanya konflik berikut membuat manajer operasional dimana dirinya merasa bahwa tidak adil dengan perbedaan total penerimaan pendapatan tersebut. Memberikan dampak negatif pada dirinya bahwa dengan adanya konflik berikut manajer operasional dapat dikatakan menjadi lebih malas dalam bekerja dan lebih terlihat lebih lambat atau kurang cekatan dalam melakukan pekerjaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konflik yang terjadi pada perusahaan berikut tergolong pula sebagai konflik di dalam individu yaitu konflik peranan dimana konflik peranan memiliki makna bahwa suatu konflik yang dialami secara individual oleh seseorang tentang posisi tertentu yang didudukinya.

IV. KESIMPULAN/SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian dan pembahasan yang dilakukan penulis perusahaan CV. Blessing White, maka akan dikemukakan kesimpulan yang sekiranya dapat digunakan sebagai suatu bahan pertimbangan bagi pengelolaan di dalam perusahaan dan pengembangan bagi CV. Blessing White yang bergerak dibidang konveksi otomotif. Berdasarkan data – data yang dikumpulkan oleh penulis melalui wawancara oleh para

narasumber terdapat konflik dalam perusahaan tersebut. Dengan demikian berikut kesimpulan terhadap hasil analisis konflik yang terjadi.

Dalam perusahaan CV. Blessing White terdapat sebuah konflik dimana yang timbul disebabkan oleh masalah perbedaan total penerimaan pendapatan yang diberikan oleh *owner* pada tahun 2015 kepada para manajer. Pihak yang terlibat adalah manajer operasional dan manajer administrasi, dimana gaji yang diberikan kepada manajer administrasi ditambahkan *bonus* sedangkan gaji yang diberikan kepada manajer operasional tidak ditambahkan *bonus*.

Dengan demikian dapat disebutkan bahwa konflik bermula pada saat terjadi perbedaan total penerimaan pendapatan diantara kedua manajer berikut. Sehingga dapat disebutkan bahwa penyebab dari konflik yang terjadi perusahaan merupakan motivasi yang diberikan *owner* secara berbeda kepada para anggota manajer.

Adanya konflik berikut digambarkan bahwa konflik yang terjadi sebenarnya diakibatkan oleh penambahan *bonus* yang diberikan *owner* kepada manajer administrasi dikarenakan kinerja manajer administrasi yang lebih baik. Namun hal tersebut disalahartikan oleh manajer operasional sehingga menimbulkan sebuah konflik.

Dalam perusahaan berikut telah disebutkan bahwa telah terjadi yaitu konflik yang berkaitan dengan total penerimaan pendapatan sehingga menimbulkan dampak dimana suasana kerja diantara manajer operasional dan manajer administrasi menjadi kurang baik, namun demikian pada prinsip sebenarnya diantara para manajer ingin kembali adanya suasana kerja yang seperti semula dimana adanya lagi rasa kebersamaan. Suasana saat ini yang kurang baik merupakan dampak dari emosional dari salah seorang manajer yaitu manajer operasional yang sebenarnya bertentangan dengan perasaannya sendiri yaitu ingin adanya suasana kerja agar kembali seperti sediakala. Konflik seperti berikut digolongkan sebagai jenis konflik afektif. Ditambahkan pula dampak itu merembet pada peran manajer operasional dengan *power*-nya mempengaruhi bawahannya untuk berjalan lebih mandiri dan tidak bergantung pada manajer administrasi digolongkan sebagai salah satu jenis konflik yaitu *other form of substantive – affective conflict* yang mana merupakan *masquerading conflict*.

Jenis situasi konflik yang terjadi pada perusahaan CV. Blessing White merupakan konflik yang terjadi antara manajer operasional yang bernama Muhammad Bahsori dengan manajer administrasi yang bernama Wiwien Istrianingsih berikut digolongkan sebagai konflik antar individu. Dimana konflik antar individu merupakan konflik antara seorang dengan orang yang lain secara individual berada dalam ketidaksesuaian. Ditambahkan pula dampak itu juga memberikan pengaruh terhadap kinerja manajer operasional dimana dengan adanya konflik berikut menimbulkan suatu situasi konflik dengan dirinya sendiri. Melalui realita berikut dapat disimpulkan bahwa konflik ini juga merupakan suatu situasi konflik yang terjadi di dalam individu yaitu konflik peranan dimana konflik peranan memiliki makna bahwa suatu konflik yang dialami secara individual oleh seseorang tentang posisi tertentu yang didudukinya.

Saran

Setelah penulis melakukan penelitian dan telah ditemukan sebuah kesimpulan berikut. Penulis ingin memberikan saran kepada perusahaan CV. Blessing White. Saran berikut diharapkan dapat menjadi masukan dan diimplementasikan oleh perusahaan dengan tujuan agar kelancaran perusahaan dimana mendatang.

Saran kepada *owner* :

- Dengan telah adanya konflik yang terjadi mengenai total penerimaan pendapatan yang diterima masing – masing manajer, diharapkan agar lebih memperhitungkan kembali penambahan gaji dan atau *bonus* di tahun – tahun yang akan datang.
- Penilaian kinerja sebaiknya tidak hanya ditinjau dengan lebih baik lagi, berdasarkan performa masing – masing manajer.

Saran kepada manajer administrasi:

- Membahas masalah yang terjadi kepada manajer operasional sehingga satu sama lain saling mengerti keluh kesah diantara keduanya dan dapat saling terbuka.
- Memberikan penjelasan mengenai perilakunya dimana manajer administrasi datang lebih awal dan pulang lebih sore yang dianggap oleh manajer operasional sebagai tindakan cari muka.

Saran kepada manajer operasional:

- Harus belajar untuk dapat menerima kebijakan yang diberikan oleh atasan kepada dirinya baik dalam hal motivasi kerja, gaji dan lain sebagainya.
- Seharusnya tidak menyangkutkan masalah yang ada pada dirinya dengan bawahan sehingga dampak konflik merembet hingga level anggota divisi.

Seharusnya mau untuk dilakukan komunikasi dengan baik dengan manajer administrasi dalam penyelesaian masalah berikut agar tidak timbul konflik serupa dikemudian hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Arie, L. (2015, March 10). Jumlah Wirausaha Indonesia hanya 0,43% dari populasi. SWA Online. Retrieved September 10, 2015 from <http://swa.co.id/business-strategy/management/menteri-koperasi-dan-ukm-wirausaha-di-indonesia-harus-bisa-mencapai-2-dari-total-populasi>.
- Arya, B. (2014). Peluang, Tantangan, dan Resiko bagi Indonesia dengan adanya Masyarakat Ekonomi Asean. CRMS Indonesia. Retrieved September 14, 2015 from <http://crmsindonesia.org/knowledge/crms-articles/Asian-economic-comunity>
- Bungin, B. (2009). Metodologi Penelitian Kualitatif. Jakarta: Prenada Putra Grafika.
- Gustyanita, P. (2013, March 28). Charles Saerang: Pembelajaran Berharga dari Konflik Bisnis Keluarga. SWA Online. Retrieved September 14, 2015 from: <http://swa.co.id/businessstrategy/management/charles-saerang>
- Indriantoro, N. & Supomo, B. (2002). Metodologi Penelitian (1st ed.) Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Mitchell, B., Setiawan, B., & Fahmi, DH. (2001). Pengelolaan Sumberdaya dan Lingkungan. Yogyakarta: Gadjahmada University Press

- Moleong, L. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Moleong, L. (2005). *Metodologi Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Rahim, M.A. (2011). *Managing Conflict of Organization*. New Jersey: Transaction Publisher.
- Satori, D. & Komariah, A. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta.
- Stoner, James, AF., & R. Freeman. (1994). *Manajemen* (5th ed.) Jakarta: Intermedia.
- Sugiyono, (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono, (2010). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suprihanto, J., Harsiwi, Hadi, P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: STIE Yayasan Keluarga Pahlawan Negara.
- Susanto, et al. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group
- Wahyudi. (2008). *Manajemen konflik dalam organisasi*, Bandung: Alfabeta.