

MENGELOLA KEBERAGAMAN PEGAWAI DALAM KONFLIK INTERPERSONAL GUNA MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN: STUDI KOMPARASI

Candra Aldilla Syamsuar¹⁾, Henndy Ginting²⁾

^{1, 2)} Institut Teknologi Bandung
^{1,2} e-mail: candra_aldilla@sbm-itb.ac.id, henndy.ginting@isbm.itb.ac.id

Abstract

Employee diversity when managed appropriately may contribute to organization to create more effective and productive organization. Thus the organization can compete and dealt with the change and face the dynamic environment. The importance of managing diversity is needed for organization to adapt and compete with the competitor in any circumstances. This research using qualitative study to as methodology, the data collection were gathered using open-ended interview and analysis tool using coding technique. Findings shows that by managing conflict especially conflict that caused by the diversity could emphasize the productivity and the achievement of the organization. Despite the inter-personal relation and inter-personal conflict, the achievement of the employee may be higher than usual.

Keywords: Diversity, Management, Organization, Conflict

Abstrak

Keragaman karyawan ketika dikelola dengan tepat dapat berkontribusi pada organisasi untuk menciptakan organisasi yang lebih efektif dan produktif. Dengan demikian organisasi dapat bersaing dan menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Pentingnya mengelola keragaman diperlukan bagi organisasi untuk beradaptasi dan bersaing dengan pesaing dalam situasi apa pun. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif sebagai metodologi, pengumpulan data menggunakan wawancara terbuka dan alat analisis menggunakan teknik pengkodean. Temuan menunjukkan bahwa dengan mengelola konflik, terutama konflik yang disebabkan oleh keanekaragaman dapat menekankan produktivitas dan pencapaian organisasi. Meskipun hubungan antar-pribadi dan konflik antar-pribadi, dapat berpengaruh pada pencapaian pegawai yang lebih tinggi dari biasanya.

Kata Kunci: Keragaman, Manajemen, Organisasi, konflik

1. PENDAHULUAN

Keragaman tidak dapat disangkal dan telah menjadi identitas organisasi (Mohammed dan Angel 2004; Tuan., Et all 2018). Satu hal yang harus dipahami tentang karyawan adalah bahwa setiap manusia memiliki sifat, karakter, harapan akan sesuatu, kapasitas untuk jam kerja tertentu, prinsip-prinsip kehidupan, dan latar belakang yang berbeda. Konflik dapat menyebabkan sesuatu yang tidak menyenangkan bagi karyawan dalam organisasi, memberikan pengalaman yang cenderung buruk untuk dialami oleh setiap karyawan. Konflik adalah perbedaan pendapat atau perbedaan pendapat antara dua atau lebih anggota organisasi dan antara kelompok dalam organisasi karena memiliki tujuan, prinsip, persepsi yang berbeda satu sama lain. Konflik

tidak selalu negatif, tetapi juga tidak selalu positif, ini tergantung pada cara pemimpin dan semua anggota organisasi memandang konflik dan pengaruhnya terhadap segala sesuatu dalam organisasi.

Pemimpin yang memandang konflik sebagai hal negatif, maka ia memandang masalah baik secara individu, maupun kelompok yang dialami akan dipandang sebagai sesuatu yang harus dihindari. Konflik semacam itu akan dianggap sebagai sesuatu yang menghancurkan segala sesuatu yang pada akhirnya mempengaruhi pencapaian tujuan/ kinerja organisasi. Sementara pemimpin yang menganggap konflik secara positif, akan memandang masalah baik secara individu maupun dalam kelompok sebagai sesuatu yang menghadirkan tantangan, inspirasi, minat dalam mengembangkan organisasi yang pada

akhirnya memiliki efek positif pada pencapaian tujuan organisasi.

Konflik yang timbul dalam suatu perusahaan sering diabaikan karena beberapa hal sebagai berikut:

- a. Sumber daya terbatas yang ada dalam perusahaan, misalnya ketidaksesuaian antara jumlah karyawan dan peralatan yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga karyawan harus bergiliran saat menggunakan alat.
- b. Perbedaan tujuan antara harapan perusahaan dan harapan karyawan, misalnya, perusahaan mengharapkan laba tinggi dan mengurangi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan, tetapi karyawan meminta fasilitas kerja dan jaminan pekerjaan untuk keuntungan pribadi.
- c. Beban kerja yang dialami oleh karyawan, misalnya, karyawan yang sangat potensial akan dipercaya oleh berbagai hal yang dihadapi oleh perusahaan untuk dikerjakan.

Dalam sebuah pekerjaan, setiap sumber daya manusia harus memiliki kegiatan yang berbeda, oleh karena itu setiap sumber daya manusia atau karyawan pasti memiliki kesulitan sendiri yang dapat memberikan tekanan tertentu dalam pekerjaannya. Tekanan yang dialami karyawan dapat menyebabkan ketegangan hingga memunculkan pertikaian antarkaryawan. Setiap manusia dapat mengalami ketegangan dalam hidup akibat tantangan, ancaman, kesulitan atau ketakutan akan bahaya yang sulit dipecahkan. Jadi sering ditemukan bahwa orang yang mengalami ketegangan akan mengeluh, dan jika berlarut-larut akan menyebabkan stress bahkan depresi.

Secara jelas pengelolaan konflik pada perusahaan menjadi sangat penting melihat transformasi konflik dari yang berkonotasi negatif, jika dikelola dengan benar maka konflik tersebut dapat menjadi motor penggerak bagi perusahaan maupun organisasi dalam mewujudkan organisasi yang memiliki kapabilitas tangguh dalam menyikapi dunia bisnis yang “turbulensi” dan penuh drama ini. Moda pelatihan pun didesain sebaik mungkin mengikuti perkembangan teknologi komunikasi dan informasi, agar metode pelatihan karyawan dapat menjadi *printing machine* yang menghasilkan pegawai yang memiliki daya saing yang tinggi dalam

menghadapi dunia ekonomi yang serba tidak pasti.

Satu peningkatan terhadap metode pengajaran dan pelatihan karyawan yang dianggap paling mutakhir dan sesuai dengan tuntutan zaman saat ini ada metode pelatihan karyawan dengan mengusung konsep *corporate university* yang sudah banyak diadopsi oleh badan-badan usaha besar, khususnya yang berada dibawah naungan pemerintah Indonesia (BUMN). Menjalankan metode pelatihan karyawan yang lebih terintegrasi dan sesuai dengan tuntutan zaman oleh sebagian besar perusahaan di Indonesia dianggap menjadi jawaban untuk menghadapi tantangan bisnis yang lebih kompleks kedepannya.

Selain dari konsep *Corporate University*, masih terdapat banyak perusahaan yang masih menggunakan konsep *training center* sebagai metode pelatihannya sehingga tidak jarang perusahaan/organisasi dengan metode pelatihan *training center* ini mengalami kesulitan yang cukup besar jika menghadapi dinamika dunia bisnis dan ekonomi. Beberapa faktor yang sudah secara jelas akan selalu mengancam dunia bisnis adalah ketidakpastian ekonomi hingga pandemik virus yang sedang dihadapi sekarang ini (*Corona Virus Disease 2019/nCov-19/Covid-19*).

2. TINJAUAN PUSTAKA

Yang & Konrad (Adkins, 2016), menjelaskan mengenai 2 (dua) teori yang cenderung digunakan oleh perusahaan dalam memahami keberagaman yang dimilikinya. Pertama adalah *institutional theory* yang menjadikan supremasi perusahaan/ organisasi menjadi sangat kuat. dalam teori ini menjelaskan bahwa perusahaan cenderung bertindak atau mengambil strategi sebagai bentuk untuk menghadapi tekanan kontekstual yang dihadapinya, khususnya mengenai apa yang masyarakat harapkan dari perusahaan untuk dilakukan, apa yang masyarakat harapkan dari profesi-profesi yang mereka jalankan, tindakan ini mempertaruhkan legitimasi dari metode manajemen perusahaan mereka.

Kedua, *resources-based theory* memandang nilai-nilai yang terkandung dalam perusahaan. Nilai ini biasa tercermin dari budaya kerja sifat dan tak ajrang ditanamkan sebagai visi dan misi

dari perusahaan. Menurut teori ini, pegawai dipandang sebagai faktor dominan yang berpengaruh dalam berjalannya operasi perusahaan yang terbatas dari lingkungan tempat perusahaan beradaptasi. Sumberdaya digunakan untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dari dua pendekatan ini dapat dibedakan bahwa *institutional theory* berpendapat bahwa suatu organisasi akan mengejar keragaman jika dunia bisnis mengharapkan perusahaan melakukannya; *resource-based theory* menunjukkan bahwa suatu perusahaan akan mengejar keragaman jika keragaman memberikannya keunggulan kompetitif terhadap perusahaan lain.

Konsep Keberagaman

Keragaman dapat diartikan dengan beberapa makna. Banyak peneliti khususnya yang memiliki sudut pandang konstruktivisme memetakan keragaman sebagai sebuah hal yang mungkin timbul dari banyak aspek seperti: gender, budaya, tugas kerja, ras, agama, spiritual, minat bahkan bahasa. Perusahaan yang telah mempekerjakan lebih dari ribuan orang dan berasal dari berbagai negara dapat menjadikan organisasinya menjadi organisasi yang beragam. Sebagai perusahaan dengan jumlah karyawan yang besar dan beragam, mereka dituntut untuk dapat mengelola keanekaragaman ini sehingga organisasi harus mampu menempatkan keberagaman sebagai sesuatu yang sangat dihargai.

Keragaman yang terjadi pada organisasi juga dapat dipetakan berdasarkan benua asal masing-masing karyawan, seperti Amerika, Asia, Australia, Eropa dan Afrika (Bleijenbergh *et al.*, 2010). Dengan adanya berbagai kebangsaan, hal ini dapat memberikan keuntungan tersendiri bagi organisasi/perusahaan karena semua karyawan bekerja untuk mengikuti budaya organisasi yang ada. Organisasi harus sangat menekankan keberadaan budaya profesional dan keselamatan dalam setiap aktivitas kerja (Adkins, 2016). Karena alasan ini, setiap karyawan yang memasuki sebuah perusahaan harus dapat menyesuaikan diri dengan budaya yang mereka terhadap budaya yang ada dalam perusahaan/organisasi yang baru. Dalam hal inilah dapat disebut sebagai akulturasi budaya sehingga tidak sering, budaya yang dibawa oleh

pegawai cenderung diadopsi oleh perusahaan/organisasi.

Di masa sekarang ini banyak perusahaan yang menerapkan kebijakan keragaman pegawai sebagai kebijakan yang akan mengembangkan kompetensi karyawan melalui latar belakang sosial dan budaya yang berbeda. Ini karena dengan karyawan yang lebih beragam yang dimiliki, akan ada lebih banyak ide kreatif yang muncul di perusahaan, dan menjadikan mereka lebih inovatif daripada perusahaan pesaing mereka. Banyak organisasi telah membuktikan dengan mengelola keragaman yang membawa mereka untuk memiliki teknologi dan inovasi yang lebih baik daripada para pesaingnya (Van, Ewijk, 2011; Adkins, 2016). Hal ini dapat dicapai karena perusahaan mempekerjakan karyawan yang berasal dari berbagai negara dan memiliki rentang usia yang cenderung bervariasi. Dengan kondisi ini, perusahaan dihadapkan pada kenyataan bahwa ada banyak kemungkinan konflik yang terjadi dengan keragaman karyawan yang ada.

Sebagai upaya dalam mengelola keanekaragaman yang dimiliki, perusahaan dapat mengadakan program internal perusahaan secara rutin dalam bentuk pelatihan (yang diadakan untuk karyawan yang baru saja direkrut oleh perusahaan), pertemuan rutin, dan beberapa acara khusus perusahaan yang diadakan untuk semua publik internal perusahaan. Hal-hal ini dapat mempengaruhi sifat karyawan untuk memiliki kepribadian tertutup dan dengan demikian semua karyawan dapat mengelola keanekaragaman yang dimiliki masing-masing (Kirton & Grenee, 2010; Adkins, 2016).

Konsep Nilai dan Motivasi Kinerja

Setiap organisasi memiliki tujuan yang harus dicapai. Dalam upaya mencapai tujuan ini perusahaan tidak dapat dipisahkan dari kontribusi karyawan. Karyawan adalah kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Karyawan menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Sebagai aktor utama dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan memiliki pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat memengaruhi sikap mereka terhadap pekerjaan. Sikap positif harus dipupuk agar memiliki efek positif pada perusahaan dan sikap negatif harus dihindari

agar tidak memiliki efek negatif pada perusahaan (Kakarika, 2013).

Aktivitas dunia kerja selalu dipenuhi dengan berbagai tugas dan aktivitas yang ramai, terkadang akan memberikan aura negatif pada sisi emosional karyawan itu sendiri dan pada saat ini kecerdasan emosi seorang karyawan sangat dibutuhkan sehingga konflik dalam pekerjaan dapat dihindari dan karyawan kinerja bisa stabil.

Konflik yang disebabkan oleh masalah hubungan pribadi dengan tunas kecil kadang-kadang berdampak luas pada organisasi. Ketidakcocokan tujuan dan nilai-nilai nilai pribadi seseorang dalam posisi tertentu yang mereka jalankan seringkali sangat rentan terhadap konflik. Selain itu, konflik juga dapat timbul karena adanya stimulus besar seperti perebutan sumber daya antar departemen/bagian mungkin tidak memiliki konsekuensi luas karena dalam menangani dan mengelolanya dengan benar, sehingga dampak yang dihasilkan dapat diminimalisir. Secara umum, konflik tidak dapat sepenuhnya dihilangkan, tetapi hanya dapat dikurangi atau dikurangi kualitas, kuantitas, dan intensitasnya (Bolen & Kleiner, 1996).

Semangat kerja dapat diartikan sebagai iklim atau atmosfir kerja dalam suatu organisasi yang menunjukkan semangat dalam melakukan pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif (Lafever-Ayer, 2013). Semangat kerja adalah hal penting yang harus dimiliki oleh setiap karyawan di perusahaan mana pun karena semangat kerja menggambarkan perasaan bahagia individu atau kelompok yang mendalam dan puas dengan kebijakan, karier, kondisi kerja, kerja sama, dan lingkungan kerja serta mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan produktif. Karakteristik naik turunnya motivasi kerja adalah, peningkatan produktivitas kerja, absensi rendah, tidak ada atau kurang kecemasan.

Konsep Konflik Antarpribadi

Konflik dapat terjadi antara seseorang dan orang lain, antara suatu kelompok dan kelompok lain atau seseorang dengan suatu kelompok. Konflik interpersonal dapat didefinisikan sebagai konflik yang terjadi antara satu pihak yang memiliki tujuan yang sama, di mana satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan (Barki & Hartwick,

2004). Perusahaan, sekecil apa pun, tidak dapat bebas dari konflik antar karyawan. Dalam kualitas, kuantitas, dan frekuensi yang berbeda, konflik antarpribadi pasti akan terjadi. Ini karena konflik adalah bagian dari dinamika kehidupan manusia. Konflik sementara adalah variasi suasana kerja, serta indikator efek samping dari persaingan yang terjadi akibat kebingungan persepsi, komunikasi, dan karakteristik pribadi.

Konflik antarpribadi maupun kelompok antar kelompok selalu ada di mana orang hidup bersama. Ini berarti di mana ada kehidupan bersama akan ada konflik. Dawson (Arindam, 2015), mendefinisikan bahwa konflik interpersonal adalah konflik yang terjadi ketika dua individu berusaha mencapai tujuan mereka untuk menghalangi pencapaian orang lain. Heat (Arindam, 2015), juga berpendapat bahwa konflik adalah perselisihan antara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka dan sengaja mengganggu pencapaian mereka yang dianggap sebagai lawan. Konflik itu sendiri timbul dari beberapa alasan seperti dalam konflik antara kelompok dan organisasi, konflik ini muncul ketika organisasi menuntut target produktivitas yang terlalu tinggi sementara masing-masing anggota organisasi hanya dapat memberi hasil yang terlalu rendah. Seorang direktur ingin perusahaannya maju dengan tingkat produksi yang optimal sehingga keuntungan perusahaan yang optimal dapat dicapai, sedangkan dari sisi manajer, mandor, karyawan ingin mendapatkan gaji/upah tertinggi untuk memenuhi kebutuhan ekonomi keluarga para karyawannya. Karena itu, kurangnya kerja sama antara karyawan, antara karyawan dan pemimpin, dan antara pemimpin dan pemimpin dapat menyebabkan hasil kerja tidak optimal. Penyebab dari hasil karya yang tidak optimal sering dicari oleh kambing hitam, saling menyalahkan, saling mencari pembenaran, dan bahkan saling memarahi yang akhirnya mengarah pada konflik dalam organisasi.

Tidak mematuhi aturan yang berlaku untuk semua pegawai perusahaan dapat menjadi penyebab konflik. Kesalahan interpretasi, sikap tidak disiplin, tidak menerima beban tugas yang diberikan merupakan fakta yang berperan signifikan dalam memunculkan konflik interpersonal pada perusahaan. Sikap yang tidak disiplin cenderung ditunjukkan oleh karyawan

karena ada kecenderungan penyimpangan perilaku yang dapat menyebabkan kecemburuan/kekecewaan terhadap karyawan yang patuh dan tertib. Kecemburuan/kekecewaan inilah yang juga dapat pemicu sumbu munculnya konflik dalam perusahaan. Terlebih lagi, konflik antar kelompok, konflik ini terjadi karena perbedaan kepentingan dan tujuan satu sama lain dimana tidak ada yang mau mengalah. Biasanya konflik antar kelompok timbul karena mereka ingin saling menguasai, mayoritas merasa lebih berhak menjadi pemimpin dan menentukan tujuan kelompok. Sementara kelompok minoritas berasumsi bahwa dalam kelompok yang tidak diproses ada kelompok yang lebih tinggi dan lebih rendah, semua memiliki hak dan kewajiban yang sama, berhak atas perlakuan dan keadilan yang sama (Wang, *et al.*, 2019).

Ada upaya untuk mengendalikan dan membahayakan. Pada dasarnya semua orang tidak ingin dikendalikan, dijajah, diremehkan, dan ditindas oleh harga diri dan keberadaan mereka dalam pergaulan di tingkat mana pun. Organisasi di mana terdapat kelompok orang sering ingin mencari advokat dan menunjukkan keunggulan mereka di antara kelompok minoritas lainnya. Upaya kelompok tertentu dalam organisasi untuk mengendalikan kelompok lain dengan tujuan mencari keuntungan di satu sisi dan merugikan di sisi yang dapat memunculkan situasi/ gejala, terutama kelompok yang merasa dirugikan. Gejala yang timbul adalah apa yang dapat menyebabkan konflik organisasi yang harus diredam dan diselesaikan oleh manajer/pemimpin. Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat dari persaingan bisnis, persaingan mendapatkan pengakuan/ pengaruh dari masyarakat, kesalahpahaman antara anggota individu organisasi tetapi mengakibatkan eskalasi masalah melibatkan masing-masing organisasi sehingga manajemen harus campur tangan. Dalam hal bisnis, perang harga, perjuangan untuk pangsa pasar, pengembangan produk, dan kemajuan teknologi telah menyebabkan konflik di antara sesama organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian empiris dimana data diambil menggunakan wawancara

secara mendalam pada PT. ABC Corporate University di Jakarta dan PT. XYZ Corporate University di Bandung serta HR Training Centre pada PT. AAB dan PT. AAC Persero di Bandung. Selain itu, untuk mendapatkan data yang lebih relevan, valid dan memiliki kebaruan dalam penelitian, peneliti menggunakan metode telaah kepustakaan yang bersumber dari jurnal-jurnal ilmiah dari beberapa sumber jurnal seperti *Science Direct*, *Emerald*, *Springer*, *EBSCO Host*, serta dari Garuda Repositori sehingga penelitian ini menjadi valid.

Uji data kualitatif dilakukan dengan menggunakan metode *coding (open coding, axial coding and selective coding)* dimana dalam *open coding*, peneliti melakukan penguraian data yang didapatkan dari hasil wawancara kemudian di transkripsikan untuk diuraikan dan dikategorikan hal-hal yang menjadi faktor utama dalam wawancara yang dilakukan. Hal ini sejalan dengan Strauss dan Corbin (2015) yang menjelaskan bahwa *open coding* adalah langkah yang dilakukan peneliti dalam melakukan pelabelan fenomena, penemuan dan penemuan dan penamaan kategori hingga penyusunan kategori. Kemudian melangkah ke dalam *axial coding* atau dapat disebut dengan pengkodean berporos dilakukan peneliti dengan kembali secara bersama dengan cara baru dalam membuat hubungan antara katagori dan subkategorinya (Strauss and Corbin, 2015). Hal ini diperkuat oleh Creswell (2007), pada *axial coding* peneliti menggabungkan data dengan cara yang baru setelah *open coding*. Pada pengkodean ini, peneliti mengidentifikasi suatu fenomena sentral (*central phenomenon*), mengeksplorasi kondisi kausal (*casual conditions*), menspesifikasi strategi-strategi, mengidentifikasi konteks (*context*) dan kondisi yang mempengaruhi (*intervening conditions*), dan mendeskripsikan konsekuensi-konsekuensi (*consequences*) dari fenomena hubungan konflik dalam meningkatkan produktivitas karyawan dalam perusahaan. Hingga pada tahap akhir, dilakukan metode *selective coding* atau pengkodean secara terpilih yang meliputi penelusuran (*scanning*) pada semua data dan kode-kode sebelumnya. Tahap terakhir ini dilakukan saat peneliti telah siap melakukan pengkodean terakhir, telah mengidentifikasi tema-tema utama. Pada pengkodean ini, peneliti melihat secara selektif

untuk kasus-kasus yang mengilustrasikan tema-tema hasil pengkodean sebelumnya dan membuat perbandingan setelah hampir semua data terkumpul lengkap. Dapat dikatakan bahwa dalam *selective coding*, peneliti mengidentifikasi suatu alur cerita (*story line*) dan menuliskan cerita yang mengintegrasikan kategori-kategori pada model *axial coding* (Creswell, 2007). Adapun pengkodean yang dijalankan, diperoleh sebagai berikut:

Kode	Keterangan	Kode	Keterangan
CRP	Corporate University	TTC	Traditional Training Centre
I	PT. XYZ	I	PT. AAA
II	PT. ABC	II	PT. AAB
1.1	Pertanyaan Bagian 1 nomor 1	1.1	Pertanyaan Bagian 1 nomor 1
1.2	Pertanyaan Bagian 1 nomor 2	1.2	Pertanyaan Bagian 1 nomor 2
1.3	Pertanyaan Bagian 1 nomor 3	1.3	Pertanyaan Bagian 1 nomor 3
1.4	Pertanyaan Bagian 1 nomor 4	1.4	Pertanyaan Bagian 1 nomor 4
2.1	Pertanyaan Bagian 2 nomor 1	2.1	Pertanyaan Bagian 2 nomor 1
2.2	Pertanyaan Bagian 2 nomor 2	2.2	Pertanyaan Bagian 2 nomor 2
2.3	Pertanyaan Bagian 2 nomor 3	2.3	Pertanyaan Bagian 2 nomor 3
2.4	Pertanyaan Bagian 2 nomor 4	2.4	Pertanyaan Bagian 2 nomor 4
Koding Akhir		Koding Akhir	
CRP/I/1.1		TTC/I/1.1	
CRP/II/2.1		TTC/II/2.1	

Tabel: Hasil Pengkodingan *Selective*

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perjuangan adalah realitas kehidupan, suka atau tidak, untuk membuat hidupnya lebih baik, cepat atau lambat, orang akan menghadapinya berdasarkan tingkat perjuangan yang mereka hadapi. Dalam kehidupan sosial sehari-hari, konflik dapat timbul kapan dan di mana saja. Orang tua, remaja, anak-anak, pria, wanita, orang-orang berpendidikan, masyarakat, orang miskin, orang kaya, orang dewasa pasti memiliki rasa ingin tahu yang besar.

Dalam menghadapi keragaman, organisasi mungkin menemukan bahwa tidak mudah bagi karyawan lokal untuk beradaptasi dan bekerja dengan karyawan asing dari berbagai negara di dunia. Begitu pula sebaliknya, dibutuhkan upaya dan adaptasi bagi karyawan asing untuk dapat memahami budaya dan pola kerja masyarakat negara tuan rumah. Ini tidak hanya terjadi di level manajerial, tetapi ke level terendah di setiap perusahaan. Hambatan bahasa, serta perbedaan nilai yang diadopsi menjadi salah satu hambatan besar yang dimiliki sebuah perusahaan/organisasi dalam berkomunikasi khususnya organisasi yang menerapkan sistem keberagaman dalam budaya kerjanya. Pada perusahaan yang menerapkan konsep *corporate university*, keberagaman dalam budaya ditemui sudah tidak lagi menjadi kendala dalam berinteraksi hal ini dijelaskan bahwa perjalanan perusahaan yang memamandang keberagaman budaya dan bahasa, cenderung menyesuaikan model kerja yang dimilikinya dengan nilai tersebut sehingga setiap pegawai dapat bekerja optimal tanpa harus memikirkan kendala budaya dan bahasa yang beragam dalam perusahaan (CRP/I-II/3).

Hambatan bahasa, serta perbedaan nilai yang diadopsi adalah hambatan yang muncul ketika berkomunikasi dengan karyawan dari budaya yang berbeda. Ini berpotensi menimbulkan masalah bagi individu dan perusahaan. Karena konflik, adanya perbedaan budaya merupakan konsekuensi dari keragaman di lingkungan perusahaan. Bahkan kesalahpahaman sering dialami oleh karyawan sebuah perusahaan besar sekaligus yang menghadapi pekerja dari berbagai negara. Namun, ini tidak akan mengarah pada konflik atau krisis yang berkepanjangan bagi perusahaan jika ditangani dengan benar, baik dari tingkat manajemen hingga level individu. Sangat jelas bahwa sangat penting untuk mengarahkan perusahaan mencapai pertumbuhan tinggi dan pengembangan keberlanjutan perusahaan dimana salah satunya dapat dicapai dari pengelolaan konflik secara positif dan benar.

Perbedaan yang cukup signifikan ditemui pada narasumber dari perusahaan yang masih menerapkan konsep *traditional training Center* sebagai media pelatihan karyawan. Ditemui bahwa permasalahan-permasalahan seperti gagap budaya (nilai-nilai kehidupan, cara

berpikir dan cara menyikapi konflik) dan Bahasa cenderung masih menjadi permasalahan yang serius untuk dihadapi perusahaan. Hal ini berdampak kepada produktivitas dan pencapaian perusahaan karena munculnya konflik dari faktor diatas seringkali terjadi dalam eskalasi yang cukup dan sistemik dan cenderung sulit untuk dikendalikan oleh perusahaan (TTC/I-II/3).

Konflik seperti penyakit yang menyerang tubuh kita, jadi kita perlu tahu jenis apa dan penyebabnya. Setelah menentukan jenis dan penyebabnya, kita harus mempelajari antibiotik yang sesuai untuk mencegah, merenungkan, dan mengobatinya. Penelusuran sumber konflik secara cepat dan manajemen konflik secara umum dapat membantu dalam menyelesaikan konflik (Klein & Harrison, 2007; Bleinjenberg & Poutsma, 2010). Pemimpin yang memiliki kepekaan terhadap masalah organisasi dan responsif terhadap konsekuensinya dapat dengan cepat mengurangi intensitas konflik yang terjadi antar karyawan pada suatu perusahaan.

Konflik antar organisasi terjadi karena sejumlah alasan seperti: (1) Perselisihan individu; (2) Konflik antar individu; (3) Pertempuran kelompok, (4) Konflik antarkelompok; (5) Konflik kelompok; (6) Perjuangan organisasi dengan organisasi (Kunze *et al.*, 2013). Hubungan antarindividu dalam suatu organisasi selalu akan dipertaruhkan dalam sebuah konflik yang timbul dalam suatu organisasi. Jika ada timbal balik antara orang-orang yang menghadapi konflik, maka pihak yang berselisih akan merasakan tekanan yang besar pada lingkungan kerja.

Peran motivasi dalam bekerja sangatlah penting bagi karyawan karena hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan serta secara lebih luas dapat memberikan aura kerja yang positif bagi karyawan di seluruh perusahaan. Motivasi kerja dapat timbul dari nilai-nilai yang di anut oleh karyawan dimana nilai ini dapat bersumber dari kebiasaan hidup yang dijalani sejak dini hingga dewasa. Menurut Uslay *et al.* (Capel, 2014), budaya dan nilai asli yang dimiliki setiap individu, memberikan dampak yang signifikan besar dalam pengembangan produktivitas karyawan dalam mengatasi dinamika kerja.

Corporate university memiliki konsep yang memadukan nilai-nilai individu setiap

karyawan agar dapat digunakan guna meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam perusahaan. Meskipun PT. ABC menempatkan nilai-nilai individu sebagai faktor eksternal perusahaan (sertiap karyawan yang direkrut harus mengikuti nilai yang dianut perusahaan) dan berbeda dengan PT. XYZ yang menerapkan konsep nilai-nilai pribadi perusahaan sebagai faktor internal dan berkontribusi signifikan dalam pembangunan perusahaan, konsep nilai dalam perusahaan yang mengusung konsep *corporate university* tetap melihat faktor nilai individualis pegawai sebagai faktor yang harus dipertimbangkan baik dalam proses menyusun metode pelatihan hingga menyusun kurikulum pelatihan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan (CRP/I-II/4).

Perbedaan signifikan ditunjukkan dalam perusahaan yang menerapkan konsep TTC dimana mereka tidak memandang nilai sebagai faktor yang berpengaruh baik bagi individu karyawan maupun berpengaruh dalam operasional perusahaan sehingga nilai yang dianut oleh pegawai cenderung sering diabaikan dan pegawai diwajibkan untuk patuh dengan nilai perusahaan yang tak jarang menempatkan karyawan berada dalam tekanan (TTC/I-II/4).

Salah satu hal yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja dibawah tekanan adalah ada persaingan yang hebat diantara mereka sehingga setiap individu selalu saling berkompetisi untuk memberikan performa kerja yang lebih baik dari pegawai lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa bekerja di bawah tekanan dapat meningkatkan motivasi kerja. Sebagai akibat dari semua ini, kinerja pekerjaan telah meningkat, karena pengelolaan konflik berjalan dengan baik dan bahkan diarahkan kepada konflik yang berdampak positif (Kreidlen & Tilebein, 2018).

Bekerja di bawah tekanan pada dasarnya memiliki perdebatan yang cukup besar selain dari dampak negatif yang diberikan, bekerja dalam tekanan juga dipandang dapat memberikan pengaruh yang positif dalam tubuh perusahaan seperti berikut: (1) Organisasi menjadi lebih dinamis; (2) Konflik sebagai peristiwa, dapat digunakan sebagai pengalaman yang berharga; (3) Konflik menimbulkan risiko terhadap kesejahteraan; (4) Konflik yang berhasil membawa pengaruh berupa kreatif, kritis dan inovatif; (5) Secara lebih luas, konflik

juga memunculkan semua elemen organisasi dalam arti pluralisme (Miller, 2015; Puumalainen *et al.*, 2015; Klotz & Neubaum, 2016). Sementara itu, (1) Komunikasi organisasi terpengaruh; (2) Komunikasi antarindividu dalam organisasi dan interoperabilitas/ gangguan terjadi; (3) Produksi dan distribusi aktif dalam perusahaan menjadi perdebatan; (4) Diisi dengan kesalahpahaman dan intrik yang mengatur hubungan antar individu; (5) Mereka yang berada dalam konflik akan mengalami kecemasan, stres, apatis dan frustrasi dalam bekerja; (6) Ketegangan untuk waktu yang lama, dari orang-orang yang menjauhi konflik secara sepihak (Akisimire *et al.*, 2016).

5. KESIMPULAN

Di masa sekarang ini keragaman terutama dari perspektif gender bukan menjadi masalah yang menimbulkan konflik lagi. Faktor lain yang cenderung menjadi sumber konflik yaitu budaya dapat didefinisikan sebagai cara hidup dan cara berpikir yang telah dikembangkan oleh karyawan dalam organisasi untuk melihat fenomena dan konflik. Jadi keanekaragaman budaya akan memperkaya keterampilan karyawan untuk memecahkan masalah dalam organisasi.

Dari analisis ditemukan bahwa konflik yang terjadi dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Ini mungkin berbeda dalam situasi apa pun berdasarkan pandangan konflik yang ditangkap karyawan. Konflik dapat muncul ke permukaan menjadi beban kerja serta penyebab hal lainnya baik dari internal maupun eksternal organisasi/perusahaan. Kebutuhan organisasi saat ini adalah untuk mengatasi kemampuan karyawan untuk memahami manajemen konflik dan menempatkan konflik sebagai motivasi untuk mencapai produktivitas dan kinerja yang lebih baik dalam organisasi.

6. REFERENSI

Buku teks:

- Arikunto, Suharsini. 2000. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Anselm, Straus dan Juliet, Corbin. 2013. *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

- Creswell, J. W. 2007. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Ilmu-Ilmu Publik Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana
- Heath, R.L. 1994. *From Interpersonal Contacts to External Affairs: Management of Corporate Communication*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ
- Kirton, G., & Greene, A. 2010. *The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach* (3rd ed.). Boston, MA: Butterworth-Heinemann
- Adkins, D. (2016). *Diversity Management and the Organizational Perspective. Celebrating the James Partridge Award: Essays Toward the Development of a More Diverse, Inclusive, and Equitable Field of Library and Information Science, 131–141*
- Akisimire, Richard & Muhsin Salim Masoud & Mutahyoba D Baisi & Laura A Orobia, 2016. "Board Member Age Diversity and Financial Performance of Manufacturing Firms: A Developing Economy Perspective," *Journal of Economics and Behavioral Studies*, AMH International, vol. 8(5), pages 120-132.
- Asonaba Kofi Addison. Effects of Corporal Punishment on Girl's Enrolment and Retention in the Techiman Municipality. *American Journal of Educational Research*. 2015; 3(11):1455-1468
- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). *Conceptualizing The Construct of Interpersonal Conflict*. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216–244.
- Bleijenbergh, I., Peters, P., & Poutsma, E. (2010). *Diversity management beyond the business case. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), 413–421.
- Capel, C. (2014), "Mindfulness, indigenous knowledge, indigenous innovations and entrepreneurship", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 16 No. 1, pp. 63-83.
- Chatterjee, A., & Kulakli, A. (2015). A Study on the Impact of Communication System on Interpersonal Conflict. *Procedia* -

- Social and Behavioral Sciences, 210, 320–329.
- Dawson, P.2003, “The contemporary experience of people at work, *Understanding organizational change*”. Sage Publication Ltd, Thousand Oak, CA.
- Fredric W. Rohm Jr. ,2013. “Scouting and Servant Leadership in Cross-cultural Perspective: An Exploratory Study”. *Journal of Virtues & Leadership*”, Vol. 3 Iss. 1, Fall 2013. © 2013 Regent University School of Business & Leadership
- Klotz, A.C. and Neubaum, D.O. (2016), “Research on the dark side of personality traits in *entrepreneurship*: observations from an organizational behavior perspective”, *Journal of Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 40 No. 1, pp. 7-17.
- Kreidler, A., & Tilebein, M. (2018). Driver or inhibitor for innovation? *Journal of Kybernetes*, Vol. 47 (2), 359–368.
- Kunze, Florian & Stephan Boehm & Heike Bruch, 2013. “Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers’ Negative Age Stereotypes” *Journal of Management Studies*. Wiley Blackwell, vol. 50(3), pages 413-442, May.
- Lafever-Ayer, L. (2013). *Making diversity business critical*. *Strategic HR Review*, 12(3), 145–150.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface-and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 1015–1039.
- Miller, D. (2015), “Response to ‘research on the dark side of personality traits in entrepreneurship: observations from an organizational behavior perspective’”, *Entrepreneurship Theory and Pract*, Vol. 40 No. 1, pp. 19-24.
- Puumalainen, K., Sjögrén, H. and Barraket, J. (2015), “Comparing social entrepreneurship across nations: an exploratory study of institutional effects”, *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de L’administration*, Vol. 32 No. 4, pp. 276-287.
- Tuan. Luu T., Rowley, C., & Vo, T. T. (2018). Addressing employee diversity to foster their work engagement. *Journal of Business Research*.
- Uslay, C., Teach, D.R. and Schwartz, R.G. (2002), “Promoting entrepreneurship for economic development: a cross- cultural analysis of student attitudes”, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 4 No. 2, pp. 101-118.
- van Ewijk, A. R. (2011). Diversity and diversity policy: Diving into fundamental differences. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 680694.
- Wang, W.-T., Wang, Y.-S. and Chang, W.-T. (2019), "Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees’ knowledge sharing intentions", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 6, pp. 1039-1076
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Journal of Group & Organization Management*, Vol. 36(1), 638.
-