

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Peranan manusia dalam kehidupan dan berkembangnya suatu organisasi sangat penting karena tanpa keikutsertaan dan peranannya tujuan organisasi tidak akan tercapai. Tejalannya hubungan dan kerjasama yang baik dengan sesama manusia dalam organisasi akan membantu tercapainya tujuan dan bertahannya suatu organisasi karena manusia memiliki ketergantungan kepada orang lain dan tidak bisa hidup sendirian. Sebagai makhluk sosial, manusia memiliki berbagai macam kebutuhan hidup yang mendasar. Untuk merealisasikan tujuan dan kebutuhannya itu manusia melakukan kegiatan dalam bentuk organisasi perusahaan atau instansi.

Organisasi memiliki tujuan yang pencapaiannya dipengaruhi oleh perilaku organisasi (*organization behavior*) yang merupakan pencerminan dari perilaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) para pelaku yang terdapat dalam organisasi bersangkutan. Miftah Thoha yang dikutip oleh Tjutju Yuniarsih (1998:131) mengemukakan bahwa: "Perilaku adalah suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya".

Konflik dalam kehidupan berorganisasi tidak dapat dihindari keberadaannya. Seperti yang dikemukakan oleh Aldag. R. J. dan Stearnes, T.M (1987:415) yang dikutip oleh Wahyudi dan Akdon (2005:23-24) mengenai perbedaan pandangan

tradisional dan pandangan kontemporer tentang konflik dalam organisasi pada table berikut:

Tabel 1.1
Perbedaan Pandangan Tradisional dan Kontemporer Konflik Organisasi

Traditional View of Conflict	Contemporer View Of Conflict
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conflict, by and large, is bad and should be eliminated or reduced 2. Conflict need not occur 3. Conflict results from breakdowns in communication and lack of understanding, trust and openness between groups 4. People are essentially good, trust, cooperation, and goodness are givens in human nature 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conflict is good and should be encouraged, conflict must be regulated, however, so that it does not get of hand 2. Conflict is inevitable 3. Conflict result from a struggle for limited reward, competition, and potential frustration of goals conditions that are natural in organizations 4. People are not essentially bad, but are nevertheless driven by achievement, self seeking, and competitive interest

Sumber: Aldag R.J. dan Stearnes T.M (1987:415), dikutip oleh Wahyudi dan Akdon. 2005. *Manajemen Konflik Dalam Organisasi (Pedoman Praktis bagi Pemimpin Efektif)*, Bandung : Alfabeta.

Konflik merupakan ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Luthan, F. (1985:385) yang dikutip oleh Wahyudi&Akdon (2005:16) bahwa "Conflict has been defined as the condition of objective incompatibility between values or goal, as the behaviour of deriberately interfering with another's goal achievement, and emotionally in term of hostility".

Konflik yang muncul itu adakalanya bersifat menguntungkan (fungsional) dan ada juga yang merugikan (disfungsional) bagi organisasi. Dengan kata lain, konflik itu mempunyai potensi bagi pengembangan atau mengganggu pelaksanaan kegiatan

organisasi. Namun semua itu tergantung dari sifat konflik itu sendiri dan bagaimana cara organisasi mengelola konflik yang terjadi tersebut.

Konflik yang bersifat fungsional merupakan konflik yang akan memberikan dampak positif bagi organisasi. Dengan kata lain konflik akan menambah dinamika organisasi sehingga akan tercipta efektivitas organisasi. Pada dasarnya konflik itu dapat dijadikan sebagai energi yang kuat bagi organisasi jika dikelola dengan baik, sehingga dengan begitu konflik tersebut dapat dijadikan alat inovasi. Sebaliknya konflik yang bersifat disfungsional merupakan konflik yang memberikan dampak negatif bagi organisasi, diartikan konflik tersebut akan menghalangi bahkan menghambat kreativitas dan produktivitas organisasi. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Dubrin (1984:355) seperti yang dikutip oleh Wahyudi dan Akdon (2005:25) yaitu:

Conflict of lesser magnitude is dysfunctional because it may lead to a feeling or lethargy that inhibits creativity and productivity. Conflict in excess of this optimum level is also dysfunctional because it may lead negative out-come such as disabling stress reactio.

Dampak negatif dari adanya konflik yang dikemukakan oleh Dubrin (1984:356) seperti yang dikutip oleh Wahyudi dan Akdon (2005:28) yaitu “berupa stress pada individu, kesalahan dalam penggunaan sumber daya organisasi, konflik mengganggu pencapaian tujuan, munculnya kekacauan (*chaos*) pada aktivitas organisasi”.

Tingginya konflik organisasi yang terjadi di perusahaan merupakan suatu permasalahan yang juga muncul di Bagian Tata Usaha Dinas Pendidikan Provinsi

Jawa Barat. Berdasarkan pengamatan penulis serta hasil wawancara awal yang dilakukan oleh penulis kepada tiga orang pegawai yaitu Deny Riana, Daba dan Turwelis, terdapat beberapa fenomena yang sering terjadi yaitu diantaranya:

- 1) Pegawai merasa kompetensi yang dimilikinya tidak sesuai dengan tugas pekerjaan yang harus dikerjakannya. Faktanya banyak posisi jabatan dalam organisasi yang tidak sesuai dengan keilmuan yang dikuasai oleh karyawan sehingga dalam bekerja mereka menjadi kurang optimal. (Deny Riana, wawancara tanggal 3 Februari 2007).
- 2) Kekurangan sumber daya dilihat dari tenaga kerja yang berkompetensi, informasi, peralatan dan biaya, sehingga mengganggu kelancaran pegawai untuk bekerja menjadi berkurang. (Daba, wawancara tanggal 3 Februari 2007).
- 3) Tingkat kedisiplinan pegawai Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat dinilai masih tinggi absentensi. (Turwelis, wawancara 3 Februari 2007)

Tabel 1. 2
Tingkat Absensi di bagian Tata Usaha Dinas Pendidikan Propinsi Jaa Barat

Bulan	Jumlah yang tidak hadir	Dalam persen	Keterlambatan 10-30 menit	Dalam persen
Maret	40 orang	17%	10 orang	4%
April	30 orang	13%	20 orang	8%
Mei	35 orang	14%	15 orang	6%
Juni	20 orang	8%	10 orang	4%

Sumber Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat 2006 data diolah penulis

Kondisi yang digambarkan di atas menunjukkan adanya permasalahan. Keadaan tersebut didukung oleh pendapat Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Hasan (1989:237) yang menyatakan bahwa :

Konflik adalah ketidaksetujuan, antara dua atau lebih anggota atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama, atau menjalankan kegiatan bersama-sama, dan atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda.

Definisi di atas, menunjukkan bahwa konflik muncul karena ketidaksesuaian individu untuk berbagi sumber daya yang terbatas atau untuk menjalankan kegiatan bersama-sama dalam organisasi, dengan perbedaan status, nilai-nilai, tujuan dan persepsi yang dimiliki dalam pencapaian tujuan organisasi. Definisi tersebut relevan dengan keadaan di Dinas Pendidikan yaitu salah satunya jumlah pegawai yang banyak harus berbagi beban kerja atau aktivitas kerja yang sedikit.

Dalam penelitian ini, penulis tertarik untuk meneliti masalah di atas yang berjudul: “ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB KONFLIK ORGANISASI DI BAGIAN TATA USAHA DINAS PENDIDIKAN PROPINSI JAWA BARAT”.

1.2. Identifikasi Masalah

Pada dasarnya konflik yang dialami oleh seseorang dapat terjadi karena adanya berbagai faktor, baik itu dari diri sendiri maupun dari luar atau organisasi yang mempunyai potensi sebagai pencetus konflik yang akan terjadi.

Konflik yang berasal dari organisasi terjadi karena beberapa faktor, seperti: kebijakan administratif dan strategis; struktur dan desain organisasi; proses organisasi; serta kondisi pekerjaan. Sementara konflik yang berasal dari luar organisasi (ekstraorganisasi) berupa perubahan sosial/teknologi; masalah keluarga;

kondisi ekonomi; ras dan kelas sosial; serta keadaan masyarakat atau lingkungan sekitar. Dalam konflik ada faktor-faktor yang menyebabkannya, diantaranya adalah perbedaan karakteristik individu, situasi kerja dan struktur organisasi.

Melihat kenyataan tersebut, dimana konflik itu ada yang bersifat fungsional dan yang bersifat disfungsional, maka supaya konflik yang muncul dalam organisasi itu tidak berdampak buruk terhadap organisasi, maka diharapkan seluruh pihak yang terlibat dalam suatu konflik harus mampu mengendalikan emosinya dan memiliki kecerdasan, karena tidak jarang konflik yang memburuk dikarenakan oleh adanya penggunaan emosi yang berlebihan dari masing-masing pihak yang berkonflik.

Tema sentral penelitian ini berkenaan dengan faktor-faktor penyebab konflik organisasi yang terjadi pada lingkungan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat pengaruhnya terhadap kinerja para pegawai.

Relevan dengan latar belakang sebelumnya, maka masalah-masalah yang diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Kompetensi yang dimiliki karyawan kurang berkembang karena terbatas untuk mendapatkan kesempatan dalam mengembangkan kemampuan dari pihak perusahaan.
2. Sumber daya yang ada pada perusahaan belum optimal dilihat dari informasi, peralatan dan biaya.
3. Disiplin kerja pegawai yang belum optimal, sehingga menimbulkan kecemburuan sosial yang dapat mengganggu kelancaran dalam pekerjaan.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, dapat diambil pokok permasalahan dari penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah seberapa tinggi tingkat konflik organisasi pada karyawan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat yang meliputi:

1. Bagaimana gambaran konflik organisasi yang dialami oleh Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat secara umum?
2. Faktor-faktor apa saja yang dominan dalam karakteristik individu yang menyebabkan konflik dalam organisasi Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat?
3. Faktor-faktor apa saja yang dominan dalam situasi kerja yang menyebabkan konflik dalam organisasi Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat?
4. Faktor-faktor apa saja yang dominan dalam struktur organisasi yang menyebabkan konflik dalam organisasi Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat?
5. Faktor-faktor apa saja yang dominan menyebabkan konflik dalam organisasi Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat?

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan:

- a. Memperoleh gambaran kondisi konflik yang dialami oleh Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat secara umum.

- b. Memperoleh gambaran mengenai faktor-faktor apa saja yang dominan dalam karakteristik individu yang menyebabkan konflik dalam organisasi Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.
- c. Memperoleh gambaran mengenai faktor-faktor apa saja yang dominan dalam situasi kerja yang menyebabkan konflik dalam organisasi Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.
- d. Memperoleh gambaran mengenai faktor-faktor apa saja yang dominan dalam struktur organisasi yang menyebabkan konflik dalam organisasi Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.
- e. Mengukur bobot faktor yang dapat menyebabkan konflik dalam organisasi Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.

1.5. Manfaat Penelitian

Penulis berharap hasil penelitian akan bermanfaat baik secara teoritis maupun secara praktis.

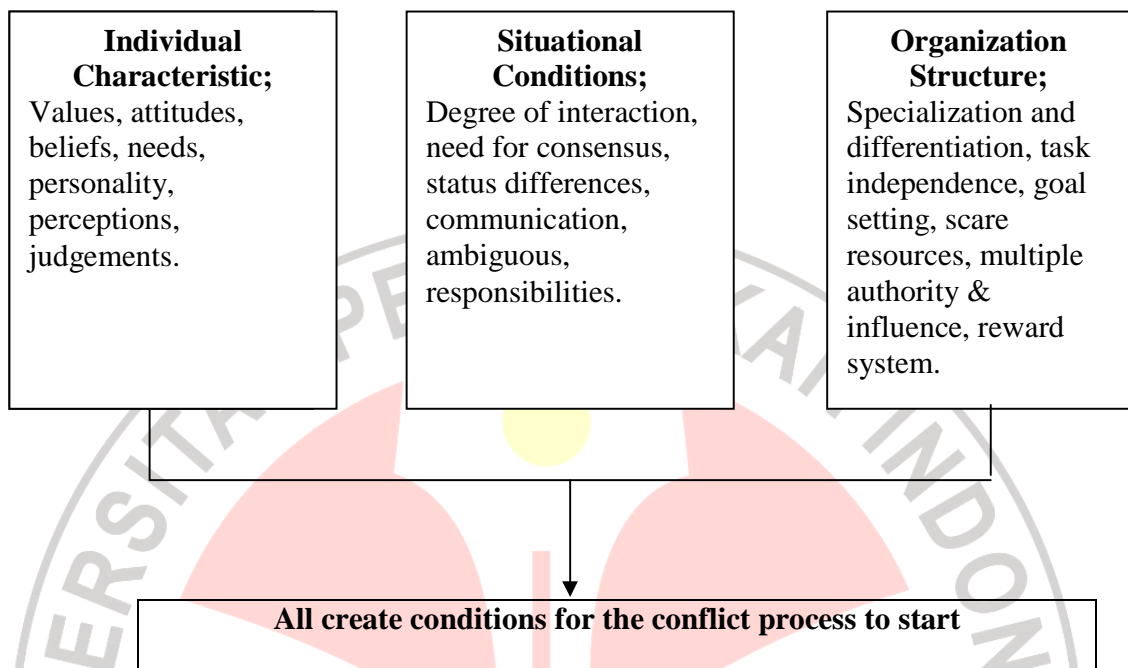
1. Secara teoritis, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut mengenai hal yang sama dengan lebih mendalam dikemudian hari.
2. Secara Praktis
 - a. Bagi instansi, dapat dijadikan sebagai masukan dan informasi mengenai penyebab konflik organisasi.
 - b. Bagi penulis, dapat memberikan perluasan wawasan berfikir.

1.6. Kerangka Berfikir

Konflik diyakini sebagai suatu aspek alamiah yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan seseorang. Upaya untuk terhindar dari konflik sangat mustahil dilakukan selama kita masih hidup. Konflik ini dapat terjadi dalam setiap jajaran yang ada dalam perusahaan (organisasi), baik individu, kelompok maupun antar organisasi. Pada dasarnya konflik merupakan tanggapan seseorang baik berupa fisik, psikologis, maupun perilaku terhadap setiap keadaan yang dihadapinya. Konflik ini dapat bersifat positif maupun bersifat negatif, bergantung pada reaksi/tanggapan seseorang terhadap sumber konflik yang dihadapinya.

Berdasarkan definisi konflik organisasi di atas, penulis menyimpulkan bahwa konflik timbul karena adanya perbedaan antara dua atau lebih anggota baik itu perbedaan pendapat, persepsi dan tujuan. Konflik organisasi seringkali dipicu karena ada kondisi yang mendahului dan kondisi itu merupakan sumber muncul konflik.

Kondisi permulaan penyebab konflik menurut pendapat Tosi, et al (1999:534) yang dikutip oleh Wahyudi dan Akdon (2005:41), digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. 1

Kondisi Awal Penyebab Timbulnya Konflik Organisasi

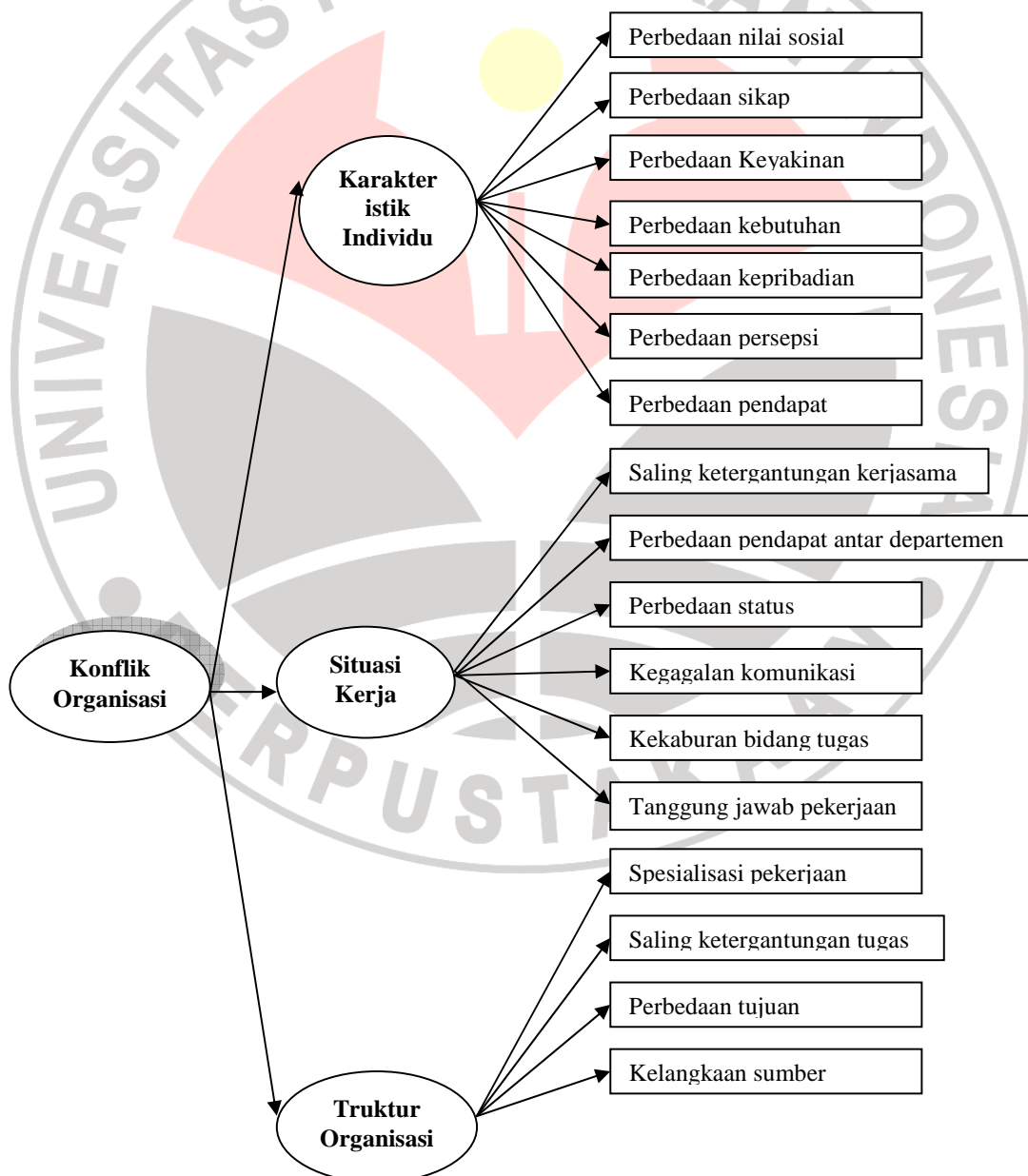
Sumber: Tosi, et al (1999:534) dikutip Wahyudi dan Akdon (2005:41)

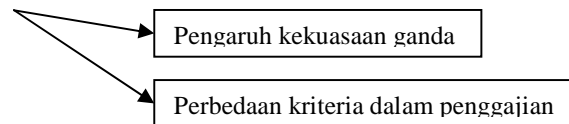
Gambar di atas menjelaskan karakteristik individu, situasi kerja, dan struktur organisasi adalah penyebab timbulnya konflik organisasi. Karakteristik individu terdiri dari perbedaan individu dalam hal nilai-nilai (*values*), sikap (*attitudes*), keyakinan (*beliefs*), kebutuhan (*needs*), kepribadian (*personality*), persepsi atau pendapat (*perception*), dan keadilan (*judgement*). Situasi kerja terdiri dari saling ketergantungan untuk menjalin kerja sama, perbedaan pendapat antar departemen, perbedaan status, kegagalan komunikasi dan kekaburan bidang tugas. Penyebab konflik yang ketiga adalah struktur organisasi yaitu spesialisasi pekerjaan, saling

ketergantungan dalam tugas, perbedaan tujuan, kelangkaan sumber-sumber, adanya pengaruh dan kekuasaan ganda, dan perbedaan kriteria dalam system penggajian.

Lebih jelasnya apa yang menjadi kerangka pemikiran penulis, dituangkan dalam diagram berikut:

Gambar 1. 2
Model Kerangka Berfikir





1.7. Asumsi dan Premis

1.7.1 Asumsi

Keberadaan asumsi dalam penelitian sangat besar artinya. Asumsi akan memberikan hakekat, bentuk dan arah argumentasi dan untuk menghindari terjadinya masalah yang melebar. Komaruddin (1988:22) mengemukakan bahwa asumsi adalah “Sesuatu yang dianggap tidak mempengaruhi atau dianggap konstan. Asumsi menetapkan faktor-faktor yang diawasi. Asumsi dapat berhubungan dengan syarat-syarat, kondisi dan tujuan. Asumsi ini memberikan hakekat, bentuk dan arah argumentasi”.

1. Latar belakang sosial, budaya, dan ekonomi pegawai dianggap berpengaruh konstan terhadap penyebab konflik organisasi.
2. Sistem pelaksanaan serta peraturan kerja yang berlaku tidak berubah.
3. Sarana dan prasarana untuk melaksanakan kerja dianggap memadai.

1.7.2 Premis

Premis merupakan anggapan dasar sebagai landasan berfikir bagi penulis dalam penelitian ini. Menurut Komaruddin (1985:85) bahwa : ”Premis adalah sesuatu yang dianggap sebagai suatu keputusan yang diterima sebagai kebenaran”.

Senada dengan hal tersebut Suharsimi Arikunto dalam bukunya (1992:56) menyebutkan anggapan dasar sebagai *segala sesuatu yang diyakini kebenarannya*

oleh peneliti yang akan bermanfaat sebagai hal-hal yang dipakai untuk tempat berpijak bagi peneliti dalam melaksanakan penelitiannya.

Bertitik tolak dari pendapat tersebut, maka penulis membuat premis sebagai berikut:

- 1) Konflik melibatkan orang, pihak atau kelompok orang, menyangkut masalah yang menjadi inti, mempunyai proses perkembangan, dan ada kondisi yang menjadi latar belakang, sebab-sebab dan pemicunya. (Hardjana, A.M. 1994) (Wahyudi dan Akdon, 2005:22).
- 2) Konflik fungsional berdampak pada peningkatan kinerja individu dan pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas organisasi. (Gibson, et al., 1996) (Wahyudi dan Akdon, 2005:26).
- 3) Manajemen konflik yang efektif apabila menghadapi masalah berusaha untuk dipecahkan sehingga meningkatkan kesehatan organisasi. (Owens, R.G., 1991) (Wahyudi dan Akdon, 2005:46).

1.8. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari permasalahan yang harus dibuktikan kebenarannya. Seperti yang diungkapkan oleh Prof. Dr. Suharsimi Arikunto (2002:64) bahwa hipotesis merupakan “*suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul*”. Hipotesis ini akan sangat berguna sebagai pedoman kerja dalam

menetapkan variabel, mengumpulkan dan mengolah data serta mengambil kesimpulan.

Sugiono (1993:38) mengatakan bahwa:

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Oleh karena itu, rumusan penelitian biasanya disusun dalam kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan kepada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesisnya juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empiris.

Berdasarkan kepentingan tersebut, maka penulis mengajukan hipotesis yaitu:

“karakteristik individu, situasi kerja, struktur dan desain organisasi merupakan faktor-faktor dominan konflik organisasi di bagian Tata Usaha Dinas Pendidikan Propinsi Bawa Barat”.

1.9. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan pembaca dalam menangkap gambaran uraian yang disajikan penulis, maka disusunlah rumusan sistematika pembahasan sebagai berikut:

BAB I merupakan pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah yang diteliti, identifikasi masalah, batasan dan rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka pemikiran, premis dan hipotesis serta sistematika pembahasan.

BAB II merupakan kajian pustaka yang berisikan hasil telaahan terhadap teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel-variabel penelitian. Bab ini berisikan tentang definisi konflik dan konflik organisasi, proses terjadinya konflik,

jenis-jenis konflik, faktor-faktor yang dapat menyebabkan konflik, strategi manajemen konflik.

BAB III, metode penelitian membahas tentang lokasi penelitian, metode penelitian, operasionalisasi variabel, sumber data penelitian, populasi penelitian, teknik pengumpulan dan analisis data.

BAB IV, hasil penelitian dan pembahasan menampilkan gambaran tentang objek penelitian, gambaran stres kerja karyawan serta pengolahan dan analisis terhadap data-data penelitian

BAB V, berisi kesimpulan dan pemaknaan penulis terhadap keseluruhan hasil penelitian serta saran-saran yang dianggap baik dan tepat dalam upaya pemecahan masalah.

