

MULTIKULTURALISME : SEBAGAI SOLUSI MENEKAN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Wayan Arya Paramarta

(Dosen STIMI “Handayani” Denpasar)

ABSTRACT

Conflicts on some organization probably happened, meanwhile we have many employees coming from multi cultures such as: different of ethnicity, religions, cultures, gender and other unqiqlly differences which every people had. Therefore, every companies owners or manager have to improved their employees ability, which coming from multi cultures background, so they can work in different environment and combine that differences become a good and strong corporations and company's owner or manager have to solved and finished any kinds of conflict, which potentials happened while the employees working on differences.

Key Words: *Multi cultures and Conflict in organization*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini pengelolaan sumber daya manusia dan pengembangan organisasi perlu dilakukan secara profesional. Hal ini karena tahun 2003 diberlakukan AFTA yang menuntut bangsa Indonesia untuk siap menghadapi pasar bebas (pasar global). Konsep *Global Trade Point Network* (GTPN) tersebut merupakan implementasi dari konsep *trade efficiency programmed* yang dirancang oleh *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) dengan tujuan untuk mengefektifkan dan mengefisienkan perdagangan internasional.

Pasar global terjadi oleh adanya perubahan pola kehidupan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Pola kehidupan masyarakat yang sebelumnya berorientasi pada pangsa pasar (*market share*) menjadi pasar bebas (*global market*). Perubahan pola dasar tersebut akan berpengaruh terhadap kehidupan sosial budaya masyarakat, sebagaimana perluasan

pasar terutama dengan nilai-nilai sosial dan budaya (Granovetter dalam Mangkunegara, 2005:1).

Keunggulan kompetitif organisasi dibentuk melalui berbagai cara seperti menciptakan produk dengan desain yang unik, penggunaan teknologi modern, desain organisasi dan utilisasi pengelolaan sumber daya manusia secara efektif. Oleh karena itu pimpinan organisasi perlu meningkatkan keterampilan manajerial agar mampu mendayagunakan sumber daya manusia yang mampu mendudukkan organisasi pada posisi persaingan pasar yang lebih kuat dibandingkan dengan kompetensi yang dimiliki organisasi perusahaan pesaing. Hal ini dikarenakan kecepatan informasi dan perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi tak bisa lagi ditanggulangi dengan cara-cara tradisional yang statis. Faktor sumber daya manusia harus dikelola dan didayagunakan dengan benar ”berkualitas optimal” dengan memiliki motivasi kerja tinggi (*high of achievement motivation*) dan keterampilan manajerial (*managerial skill*).

Laporan Hudson Institute Workforce 2020 dalam Wisnu UR dan Nurhasanah (2005:269) menyatakan bahwa, "Berbagai kondisi dunia dewasa ini merupakan sesuatu yang belum pernah terjadi sebelumnya di masa silam. Para manajer menyadari bahwa pernyataan tersebut tidak hanya benar-benar terjadi dalam hal yang berkaitan dengan berbagai isu ekonomi ataupun sumber daya manusia, akan tetapi juga dalam hal nilai-nilai budaya dan kepatutan. Bagaimana para manajer menerjemahkan gagasan-gagasan untuk membangun budaya organisasi berbadan hukum yang kuat dalam lingkungan global yang kompleks? Bagaimana mereka membangun kode etik ataupun berbagai sistem dan struktur beretika lain yang mencocoki isu-isu kompleks pelaksanaan bisnis pada skala global?"

Budaya korporasi dan budaya nasional seringkali dipadukan dengan keanekaragaman global berbagai perusahaan saat ini yang mencoba untuk membangun sebetulnya budaya organisasi yang kuat. Para pegawai yang berasal dari negara maupun daerah yang berbeda seringkali memiliki keyakinan, perilaku dan sikap yang berbeda pula sehingga tidaklah mudah bagi terciptanya rasa kebersamaan dan keterikatan dalam sebuah budaya korporasi.

Oleh karena itu para pegawai yang multikultur tersebut cenderung akan menyebabkan konflik di dalam suatu organisasi. Konflik merupakan suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain dan organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Pada prinsipnya konflik di dalam suatu organisasi pasti akan muncul apalagi kita memiliki para pegawai yang multikultur, oleh karena itu setiap perusahaan harus menumbuh-kembangkan kemampuan mereka untuk bekerja dalam berbagai budaya yang berbeda selanjutnya memadukan perbedaan-perbedaan tersebut kepada satu-kesatuan yang kuat dan erat sehingga dapat menekan dan mengatasi berbagai konflik yang mungkin timbul pada

saat bekerja dalam lingkungan yang multi-budaya atau multikultural.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah di atas, maka dapatlah dirumuskan permasalahannya sebagai berikut: "Apakah multikulturalisme dapat menekan dan mengatasi konflik dalam suatu organisasi?"

C. Tujuan Penulisan

Dari latar belakang masalah dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penulisan makalah ini adalah: "Untuk mengetahui bahwa multikulturalisme tersebut dapat menekan dan mengatasi konflik dalam suatu organisasi".

II. PEMBAHASAN

A. Budaya Organisasi

Menurut Sunarto (2004:335) menyatakan bahwa, "Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu".

Sedangkan menurut Mangkunegara (2005:113) menyatakan bahwa, "Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal".

Jadi yang dimaksudkan dengan budaya organisasi adalah adanya suatu proses yang bertitik tolak pada suatu sistem yang dianut oleh anggota organisasi secara bersama-sama yang terdiri dari nilai-nilai dan norma-norma yang dipergunakan sebagai *Standard Operational Procedures* (SOP) bagi seluruh anggota organisasi sehingga dapat

membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi lainnya.

Robbins (1996:289) menyatakan bahwa, riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke rincian, sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian ke rincian.
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim, sejauh mana kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu-individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Dalam era globalisasi sekarang ini tentunya setiap organisasi mau-tidak mau atau suka-tidak suka harus mempekerjakan karyawan-karyawan yang multikultur atau beraneka ragam baik itu berupa keanekaragaman ras, suku (etnis), agama, kelamin maupun hal-hal unik lain yang dimiliki oleh seseorang. Sehingga dengan sendirinya setiap karyawan akan bekerja dalam lingkungan yang multi-budaya atau multikultural yang cenderung dapat mengakibatkan konflik atau perselisihan dengan karyawan yang lainnya maupun

terhadap organisasinya.

Oleh karena itu setiap perusahaan harus menumbuh-kembangkan kemampuan mereka untuk bekerja dalam berbagai budaya yang berbeda selanjutnya memadukan perbedaan-perbedaan tersebut kepada satu-kesatuan yang kuat dan erat sehingga dapat menekan dan mengatasi berbagai konflik yang mungkin timbul pada saat bekerja dalam lingkungan yang multi-budaya atau multikultural.

B. Konflik

Menurut Mangkunegara (2005:21) menyatakan bahwa, "Konflik merupakan suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya". Sedangkan menurut Robbins (1996:124) menyatakan bahwa, "Konflik adalah suatu proses yang mulai bila satu pihak merasakan bahwa suatu pihak lain telah mempengaruhi secara negatif atau akan segera mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan pihak pertama.

Jadi yang dimaksudkan dengan konflik adalah terjadinya ketidak-sesuaian antara apa yang menjadi harapan dan persepsi dari seseorang baik yang dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal dari orang tersebut dibandingkan dengan kenyataan yang didupakannya.

Konflik dalam organisasi adalah tiadanya persesuaian antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok, karena keharusan membagi sumber yang langka di antara mereka atau keharusan bekerja bersama-sama, sedangkan mereka berbeda tingkat, tujuan, nilai-nilai ataupun persepsi. Masing-masing anggota organisasi atau kelompok dalam hal tiada persesuaian itu berusaha saling mengungguli kemauannya atau pendapatnya.

Ada beberapa pandangan tentang konflik, antara lain adalah pandangan tradisional, pandangan aliran hubungan manusiawi dan pandangan interaksionis.

1. Pandangan tradisional terhadap konflik mengandaikan bahwa semua konflik itu buruk. Konflik dipandang secara negatif dan disinonimkan dengan istilah seperti kekerasan (*violence*), destruksi dan ketidakrasionalan demi memperkuat konotasi negatifnya. Pandangan tradisional terhadap konflik ini menganggap bahwa semua konflik adalah berbahaya dan oleh karena itu harus dihindari. Konflik dilihat sebagai hasil yang disfungsi sebagai akibat dari buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dari kepercayaan di antara anggota organisasi dan kegagalan pimpinan untuk memberikan respon atas kebutuhan dan aspirasi dari para pekerja.
2. Aliran hubungan manusia berargumen bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar dalam semua kelompok dan organisasi. Karena konflik itu tidak terelakkan, aliran hubungan manusia membela penerimaan baik terhadap konflik. Mereka merasionalkan eksistensinya; konflik tidak dapat disingkirkan dan bahkan ada kalanya konflik dapat bermanfaat pada kinerja kelompok. Pandangan aliran hubungan manusia menganggap bahwa konflik adalah sesuatu yang lumrah dan terjadi secara alamiah dalam setiap kelompok dan organisasi. Karena keberadaan dari konflik dalam organisasi tidak dapat dihindari, maka aliran hubungan manusia mendukung penerimaan dari konflik tersebut dan menyadari adakalanya konflik tersebut bermanfaat bagi prestasi suatu kelompok.
3. Pendekatan interaksionis mendorong konflik atas dasar bahwa kelompok yang kooperatif tenang damai dan serasi cenderung menjadi statis, apatis dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Oleh karena itu sumbangan utama dari pendekatan interaksionis mendorong pemimpin

kelompok untuk mempertahankan suatu tingkat minimum berkelanjutan dari konflik. Pendekatan interaksionis mendorong konflik pada keadaan yang "harmonis", tidak adanya perbedaan pendapat yang cenderung menyebabkan organisasi menjadi statis, apatis dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Sumbangan utama dari pendekatan interaksionis adalah mendorong pimpinan untuk selalu mempertahankan tingkat konflik yang optimal agar mampu menimbulkan semangat kreativitas kelompok.

C. Bentuk-bentuk Konflik dalam Organisasi

Mangkunegara (2005:21) menyatakan bahwa, terdapat 4 (empat) bentuk konflik dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Konflik Hirarki (*Hierarchical Conflict*), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hirarki organisasi. Contohnya: konflik antara komisaris dengan direktur utama, pimpinan dengan karyawan, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan manajer dan pengurus dengan karyawan.
2. Konflik Fungsional (*Functional Conflict*), yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya: konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran atau bagian administrasi umum dengan bagian personalia.
3. Konflik Staf dengan Kepala Unit (*Line Staff Conflict*), yaitu konflik yang terjadi antara pimpinan unit dengan stafnya terutama yang berhubungan dengan wewenang atau otoritas kerja. Contohnya: karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.
4. Konflik Formal-Informal (*Formal- Informal Conflict*), yaitu konflik yang

terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal. Contoh: pimpinan yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

D. Manfaat dan Hambatan Konflik dalam Organisasi

Konflik dapat bermanfaat maupun menghambat kelancaran kerja organisasi. Ia dapat memperbaiki ataupun merusak kemampuan kerja dan hasil kerja organisasi, tergantung kemampuan manajer dalam mengelola konflik tersebut, manajer suatu perusahaan dapat menghadapi konflik tentang bagaimana mengalokasikan anggaran tahunan di antara bagian-bagian perusahaan tersebut.

Apabila konflik tersebut dapat diselesaikan dengan tepat, konflik tersebut dapat membawa usaha pemecahan pemakaian dana secara bersama-sama yang memberikan manfaat lebih besar akan diberikan kepada manajer atau bagian yang bekerja lebih produktif. Manfaat lainnya dapat berbentuk:

1. Konflik merupakan suatu alat untuk menimbulkan perubahan yang radikal. Konflik merupakan piranti yang efektif bagi manajemen untuk dapat secara drastis mengubah struktur kekuasaan yang ada, pola interaksi yang sudah berjalan dan sikap yang telah berakar.
2. Konflik mempermudah kepaduan (*cohesiveness*) kelompok. Sementara konflik dapat meningkatkan permusuhan antara kelompok, ancaman eksternal cenderung menyebabkan suatu kelompok bersatu sebagai suatu unit. Konflik antara kelompok meningkat sejauh anggota memihak kelompoknya sendiri dan meningkatkan perasaan solidaritas, sementara pada saat yang sama menyelesaikan perbedaan dan gangguan internal.
3. Konflik memperbaiki keefektifan kelompok dan organisasi. Rangsangan

konflik mengawali pencarian cara-cara dan tujuan baru serta melapangkan jalan untuk inovasi. Pemecahan yang sukses dari suatu konflik menimbulkan keefektifan yang lebih besar, lebih banyak kepercayaan dan keterbukaan, penarikan anggota satu sama lain yang lebih besar dan dipersonalisasi dari konflik di masa depan. Memang telah ditemukan bahwa dengan meningkatnya jumlah ketidaksepakatan kecil, jumlah penarikan besar menurun.

4. Konflik menimbulkan tingkat ketegangan yang sedikit lebih tinggi dan lebih konstruktif. Ini meningkatkan peluang pemecahan konflik secara memuaskan untuk semua pihak yang berkepentingan. Bila tingkat ketegangan sangat rendah, pihak-pihak tidak cukup termotivasi untuk melakukan sesuatu mengenai suatu konflik.

E. Sumber Konflik dalam Organisasi

Sumber-sumber konflik yang terjadi di dalam suatu organisasi yaitu konflik yang terjadi di antara kelompok-kelompok organisasi, meliputi:

1. Anggota organisasi secara bersama-sama menggunakan sumber-sumber daya organisasi yang sama.
2. Perbedaan dalam tujuan antara bagian-bagian atau kelompok-kelompok dalam organisasi.
3. Saling ketergantungan pekerjaan dalam organisasi.
4. Perbedaan nilai-nilai atau persepsi yang dimiliki atau dianut oleh masing-masing bagian-bagian organisasi.
5. Sumber-sumber lain seperti gaya perorangan, kekaburan organisasi dan masalah komunikasi.

F. Konsekuensi Konflik dalam Organisasi

Kelompok-kelompok yang ada dalam konflik akan dapat mengalami perubahan-

perubahan menurut arah yang dapat diduga antara lain:

1. Keakraban di antara anggota kelompok akan meningkat.
2. Timbulnya pemimpin-pemimpin.
3. Hambatan-hambatan persepsi kelompoknya dan kelompok lain yang berkonflik.
4. Munculnya *stereotypes* yang negatif.
5. Seleksi wakil-wakil yang kuat.
6. Perkembangan akan kebutuhan terhadap diri masing-masing.

Ada 3 (tiga) faktor yang menentukan apakah suatu pertikaian akan berimbang, bermanfaat atau merusak, yaitu:

1. Tingkat pertikaian atau konflik, tingkat konflik yang moderat biasanya memiliki potensi yang lebih bermanfaat daripada tingkat konflik yang tinggi. Dengan konflik yang moderat, masing-masing pihak yang berselisih akan belajar dan bertindak lebih konstruktif, mencari jalan pemecahan masalah. Apabila konflik semakin meningkat, maka masing-masing pihak yang berselisih akan mudah lebih tergoda mengambil tindakan yang destruktif terhadap lawannya.
2. Susunan dan iklim dalam organisasi, susunan organisasi dengan iklim dari suasana yang kaku biasanya kurang menguntungkan bila terjadi konflik. Konflik yang terjadi dapat menarik perhatian terhadap berbagai lingkup permasalahan suatu organisasi dan dapat mengarah kepada pemecahan masalahnya.
3. Cara mengelola konflik, pengelolaan konflik atau perselisihan yang terjadi dalam suatu organisasi sangat menentukan apakah suatu konflik atau pertikaian yang terjadi akan berimbang, bermanfaat atau merusak. Oleh karena itu pimpinan organisasi dituntut kearifannya dalam mengelola konflik yang terjadi.

G. Mengelola Konflik dalam Lingkungan Multikultur

Konflik di dalam suatu organisasi pasti akan muncul apalagi kita memiliki para pegawai yang multikultur, oleh karena itu setiap perusahaan harus menumbuh-kembangkan kemampuan mereka untuk bekerja dalam berbagai budaya yang berbeda selanjutnya memadukan perbedaan-perbedaan tersebut kepada satu-kesatuan yang kuat dan erat sehingga dapat menekan dan mengatasi berbagai konflik yang mungkin timbul pada saat bekerja dalam lingkungan yang multi-budaya atau multikultural.

Untuk itu kearifan dari pimpinan organisasi atau manajer sangat dibutuhkan untuk mengelola konflik yang terjadi pada diri karyawannya yang bekerja dalam lingkungan multi-budaya atau multikultural tersebut. Ada 3 (tiga) bentuk dan cara mengelola konflik tersebut, yaitu sebagai berikut:

1. Mendorong konflik

Ada kalanya selaku pimpinan suatu organisasi perlu untuk mendorong terjadinya suatu konflik agar arah organisasi lebih dinamis dan dapat dilakukan dengan cara:

- a. Memasukkan seseorang dari luar
- b. Merubah arus
- c. Penyusunan kembali organisasi
- d. Mendorong persaingan
- e. Mencari manajer baru yang lebih cocok.

2. Menekan atau mengurangi konflik

Para karyawan yang bekerja dalam lingkungan multi-budaya atau multikultural juga bisa menekan ataupun mengurangi konflik yaitu dengan cara:

- a. Setiap pimpinan perusahaan harus menumbuh-kembangkan kemampuan para karyawannya yang multikultur tersebut untuk bekerja dalam berbagai budaya yang berbeda selanjutnya memadukan perbedaan-perbedaan

tersebut kepada satu-kesatuan yang kuat dan erat.

- b. Apabila terjadi konflik diantara para karyawannya, maka pimpinan organisasi harus mendinginkan temperatur perselisihan diantara para karyawan yang berkonflik.
 - c. Menyatukan kelompok-kelompok yang berselisih dengan jalan mencari "kambing hitam" dan berusaha mengalahkan musuh bersama.
3. Memutuskan konflik

Untuk memutuskan konflik yang terjadi di antara para karyawannya, maka pimpinan organisasi dapat melakukannya dengan 3 (tiga) cara, yaitu:

- a. Dominasi dari tekanan

Dominasi dari tekanan biasanya dilakukan dengan jalan:

- 1) Menekan konflik dan bukannya dengan menyelesaikan konflik yang terjadi dengan jalan memaksa menghentikan konflik.
- 2) Menang-kalah, dimana yang kalah biasanya harus memberi jalan kepada yang lebih berwenang walaupun mereka tidak puas dan akan selalu melawan.

Caranya dapat bermacam-macam, antara lain:

- Memaksa selesai
- Diplomasi
- Menghindar
- Mayoritas

- b. Kompromi

Ada beberapa bentuk kompromi, yaitu:

- 1) Pemisahan
- 2) Perdamaian
- 3) Peraturan yang menentukan
- 4) Penyuapan/kompensasi.

- c. Pemecahan Integral

Ada beberapa bentuk pemecahan integral, yaitu:

- 1) Musyawarah mufakat (konsensus)
- 2) Konfrontasi
- 3) Pencapaian tujuan yang lebih tinggi

III. PENUTUP

Pada prinsipnya konflik di dalam suatu organisasi pasti akan muncul, apalagi kita memiliki para pegawai yang multikultur baik itu dalam hal keaneka ragaman ras (etnis), suku, agama, jenis kelamin maupun perbedaan-perbedaan unik yang dimiliki oleh seseorang. Oleh karena itu setiap pimpinan perusahaan atau manajer harus dapat menumbuh-kembangkan kemampuan para karyawan mereka yang multikultural tersebut, agar mereka dapat bekerja dalam berbagai budaya yang berbeda selanjutnya memadukan perbedaan-perbedaan tersebut kepada satu-kesatuan yang kuat dan erat sehingga dapatlah para pimpinan organisasi atau manajer menekan dan mengatasi berbagai konflik yang mungkin timbul pada saat para karyawan bekerja dalam lingkungan yang multi-budaya atau multikultural tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Davis, Keith dan Newstrom, John W. (Alih Bahasa: Dharma, Agus), 1993, Prilaku Dalam Organisasi, Jilid 1, Edisi Ketujuh, Cetakan Kedua, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Davis, Keith dan Newstrom, John W. (Alih Bahasa: Dharma, Agus), 1993, Prilaku Dalam Organisasi, Jilid 2, Edisi Ketujuh, Cetakan Kedua, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005, Perilaku dan Budaya Organisasi, Refika Aditama, Bandung.

- Robbins, Stephen P. (Alih Bahasa: Pujaatmaka, Hadyana), 1996, Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi Aplikasi, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (Alih Bahasa: Pujaatmaka, Hadyana), 1996, Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi Aplikasi, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Sunarto, 2004, Perilaku Organisasi, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, AMUS Yogyakarta, Yogyakarta.
- Wisnu UR, Dicky dan Nurhasanah, Siti, 2005, Teori Organisasi, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, UMM Press, Malang.