

## FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB KONFLIK PADA INTERNAL BROWNIES HACENDA

**Kharis Ibnu Ayyash**

Universitas Ciputra, Surabaya

E-mail : [kibnu@student.ciputra.ac.id](mailto:kibnu@student.ciputra.ac.id)

**Abstract** : *The purpose of this research is to determine the factors that result in internal conflict in Hacenda Brownies. The two research variables are human factors and organizational factors, which include limited resources, task interdependence, and communication barriers. This research is a descriptive qualitative research with semi-structured interview as data collection method. The study informants include former Hacenda Brownies members, business facilitators, and human resources experts. Research results indicate that the main cause of internal conflict is human factor. This study discovers that the company members do not have good intentions in managing the company. Furthermore, the company's limited financial power leads to lack of motivation. From communication perspective, the internal conflicts are mainly caused by poor work pattern and culture, as well as the interdependence between departments that comes as a result of the aforementioned human factors.*

**Keyword** : *Conflict, Internal Conflict*

**Abstrak** : Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor yang menjadi penyebab konflik pada perusahaan Brownies Hacenda. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah faktor manusia dan faktor organisasi (sumber daya terbatas, interdependensi tugas, dan hambatan komunikasi). Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Metode yang digunakan dalam mengumpulkan data menggunakan metode wawancara semiterstruktur. Informan pada penelitian ini yaitu mantan anggota perusahaan Brownies Hacenda, fasilitator, dan ahli SDM. Hasil yang ditemukan pada penelitian ini adalah yang menjadi penyebab utama terjadinya konflik pada internal perusahaan Brownies Hacenda yaitu terkait faktor manusia, ditemukan bahwa individu pada perusahaan tidak memiliki niat dan motivasi yang besar dalam menjalankan perusahaan, dan juga faktor terbatasnya sumber daya finansial yang ada perusahaan sehingga menimbulkan demotivasi, dan konflik-konflik yang terjadi pada aspek komunikasi yang disebabkan oleh budaya atau pola kerja yang buruk dan ketergantungan antar divisi.

**Kata Kunci** : **Konflik, Konflik Internal**

### PENDAHULUAN

Sumber data yang dipublikasikan oleh kemenperin.go.id pada tahun 2017 disebutkan bahwa perkembangan industri makanan dan minuman merupakan industri yang mengalami perkembangan terbesar kedua setelah industri kimia farmasi. Perkembangan industri makanan dan minuman pada tahun 2017 di triwulan I pada angka 8,15%. Hal tersebut menunjukkan bahwa industri makanan dan minuman di Indonesia masih mendominasi trend industri yang ada sehingga menyebabkan persaingan antar usaha di bidang makanan dan minuman semakin ketat. Dari hasil riset yang telah dipublikasikan oleh VCS menyatakan 65% pendanaan

yang telah dilakukan secara global terhadap start-up gagal dikarenakan permasalahan yang terjadi pada setiap individu pelaku bisnis, terutama konflik yang terjadi pada para pendiri perusahaan (republika.co.id, 2017).

Saat ini penulis ingin melakukan penelitian terhadap konflik yang terjadi pada internal perusahaan Brownies Hacenda. Brownies Hacenda adalah suatu perusahaan yang bergerak dan memiliki produk pada bidang usaha Food and Beverage dengan produknya yaitu kue brownies kukus, dan area penjualan Brownies Hacenda mencakup kota Surabaya dan Gresik. Pada awal tahun 2017 kepemilikan dan kepengurusan atas perusahaan Brownies Hacenda telah berganti dikarenakan adanya beberapa konflik yang terjadi di internal perusahaan sehingga menyebabkan perpecahan didalam tim kerja perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk dapat mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya konflik pada anggota kelompok Brownies Hacenda.

## **LANDASAN TEORI**

### **Definisi Konflik**

Konflik merupakan sebuah proses yang dimulai ketika salah satu pihak memandang pihak lainnya telah mempengaruhi secara negatif atau akan berpengaruh secara negatif terhadap segala sesuatu hal yang dipedulikan oleh pihak pertama. Terdapat kisaran yang luas mengenai pengalaman orang yang terlibat dalam konflik di dalam organisasi: ketidaksesuaian tujuan, perbedaan atas interpretasi kenyataan, ketidaksepakatan yang berdasarkan pada ekspektasi atas perilaku, dan sebagainya.

### **Jenis Konflik**

Salah satu cara untuk memahami konflik adalah dengan mengidentifikasi tipe dari ketidaksepakatan, atau konflik tersebut mengenai apa.

1. **Konflik Tugas**

Konflik tentang kandungan dan tujuan dari pekerjaan.

2. **Konflik Hubungan**

Konflik yang didasarkan pada hubungan interpersonal. Hasil studi menunjukkan sedikitnya dalam penetapan pekerjaan, hampir selalu mengalami kegagalan fungsi, karena gesekan dan permusuhan interpersonal sangat melekat dalam konflik hubungan yang meningkatkan bentrokan kepribadian dan menurunkan saling pengertian bersama, yang mana menghambat penyelesaian dari tugas organisasi.

3. **Konflik Proses**

Konflik mengenai bagaimana pekerjaan akan diselesaikan.

### **Penyebab Konflik**

Konflik didalam organisasi dapat disebabkan faktor-faktor sebagai berikut:

1. **Faktor Manusia**

Timbul karena ciri-ciri individual, antara lain egoistis, temperamental, sikap fanatik, dan sikap otoriter. Menurut Robbins (2015) jika bekerja dengan seseorang yang memiliki tingkah laku positif hal tersebut akan mempengaruhi dan menginspirasi untuk melakukan yang terbaik dan jika bergabung dengan sebuah tim yang tidak bersemangat maka akan mengeringkan motivasi dan terpengaruh dengan iklim tersebut.

2. **Faktor Organisasi**

a. **Persaingan dalam menggunakan sumberdaya**

Apabila sumberdaya baik berupa uang, material atau sarana lainnya terbatas atau dibatasi, maka dapat timbul persaingan dalam penggunaannya. Ini merupakan potensi terjadinya konflik antar unit/departemen dalam suatu organisasi. Sumber daya menurut Barney (dalam Tanny et al., 2017) meliputi semua asset seperti

keahlian, proses organisasi, atribut, informasi, dan pengetahuan. Sumber daya organisasi dapat menyusun dan mengimplementasikan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

b. Perbedaan tujuan antar unit-unit organisasi

Setiap unit dalam organisasi mempunyai spesialisasi dalam fungsi, tugas, dan bidangnya. Perbedaan ini sering mengarah pada konflik minat antar unit tersebut. Menurut Pastika et al (2016), tercapainya tujuan organisasi pada perusahaan harus didukung oleh sumber daya manusia yang mampu menjalankan atau menerapkan manajemen yang efektif, efisien, dan produktif.

c. Interdependensi tugas

Konflik terjadi karena adanya saling ketergantungan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Kelompok yang satu tidak dapat bekerja karena menunggu hasil kerja dari kelompok lainnya. Menurut Robbins (2015) keterlibatan menjadi sebuah fokus utama untuk kebanyakan organisasi karena kebanyakan survei mengindikasikan bahwa sedikit pekerja yang memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaannya.

d. Perbedaan nilai dan persepsi

Suatu kelompok mempunyai persepsi yang negatif, karena merasa mendapat perlakuan yang tidak adil. Robbins (2015) persepsi adalah sebuah individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensoris untuk memberikan pengertian pada lingkungannya. Persepsi ini dapat dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu faktor target, penilai, dan situasi. Sedangkan nilai memberikan fondasi bagi pemahaman kita mengenai sikap orang-orang serta pengaruh persepsi kita.

e. Kekaburan yurisdiksional

Konflik terjadi karena batas-batas aturan yang tidak jelas yaitu adanya tanggungjawab yang tumpang tindih. Menurut Handoko (dalam Choerul Anwar, 2015) Konflik dalam diri individu, terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya

f. Masalah status

Konflik dapat terjadi karena suatu unit atau departemen mencoba memperbaiki dan meningkatkan status, sedangkan unit atau departemen yang lain menganggap sebagai sesuatu yang mengancam posisinya dalam status hirarki organisasi. Robbins (2015) status merupakan suatu posisi yang didefinisikan secara sosial peringkat yang diberikan kepada kelompok atau para anggota kelompok oleh orang lain. Penting bagi para anggota kelompok untuk meyakini hierarki status tersebut adil. Hal yang dianggap sebagai ketidakadilan akan menciptakan ketidakseimbangan yang mana menginspirasi bermacam-macam tipe perilaku yang korektif.

g. Hambatan komunikasi

Hambatan komunikasi, baik dalam perencanaan, pengawasan, koordinasi bahkan kepemimpinan dapat menimbulkan konflik antar unit atau departemen. Menurut Anwar (2015) hal yang paling penting adalah kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh setiap individu karena itu merupakan faktor penentu kesuksesan setiap individu maupun organisasi untuk bertahan dalam persaingan bisnis. Menurut Covey dalam ( Choerul Anwar, 2015) untuk membangun komunikasi yang efektif diperlukan lima dasar penting yaitu usaha untuk benar-benar mengerti orang lain, kemampuan untuk memenuhi komitmen, kemampuan untuk menjelaskan harapan, kemauan untuk meminta maaf secara tulus jika melakukan kesalahan, dan kemampuan memperlihatkan integritas

## METODOLOGI PENELITIAN

### **Jenis Penelitian**

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan metode pendekatan deskriptif. Tohirin (dalam Naila, 2015:347) penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah serta memanfaatkan metode alamiah. Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna (Naila, 2015:347).

### **Objek dan Subjek Penelitian**

Subjek penelitian adalah individu yang akan menjadi narasumber yang akan menjadi sumber data dan informasi untuk dapat menjawab rumusan masalah pada penelitian ini. Pada penelitian ini peneliti akan mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya konflik yang ada di internal perusahaan Brownies Hacenda, sehingga yang menjadi narasumber pada penelitian ini adalah mantan anggota perusahaan Brownies Hacenda, fasilitator bisnis, dan ahli sumber daya manusia. Objek pada penelitian ini adalah perusahaan Brownies Hacenda.

### **Validitas dan Reliabilitas**

Menurut Sugiyono (2014:363) validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Pada penelitian ini peneliti juga menggunakan metode member check dalam memastikan validitas data yang diterima oleh peneliti. Menurut Sugiyono (2014:375) member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan member check adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

### **Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan tahapan analisis data sebagai berikut:

1. Data Collection (Pengumpulan Data), yaitu mengumpulkan data hasil dari aktivitas wawancara yang dilakukan kepada para informan yang sesuai kriteria, observasi, data dan dokumentasi.
2. Data Reduction (Reduksi Data), yaitu merangkum, memilih hal-hal pokok dan fokus pada hal-hal yang penting.
3. Data Display (Penyajian Data), data yang disajikan dapat berbentuk uraian singkat, bagan, diagram, atau tabel.
4. Penarikan Kesimpulan, setelah data-data tersebut disajikan selanjutnya data-data tersebut kemudian dideskripsikan untuk dapat ditarik sebuah kesimpulan.

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Profil Perusahaan**

Perusahaan Brownies Hacenda adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri food and beverage. Perusahaan ini didirikan pada tahun 2016 dan didirikan oleh 3 orang yang berada di Kota Gresik. Perusahaan ini pada awalnya ingin memberikan inovasi kepada para konsumen brownies kukus dengan packaging cupcake sehingga diharapkan mampu menciptakan segmen yang berbeda dengan para kompetitor lainnya yang telah bergerak dibidang yang sama.

### **Analisis Faktor Manusia**

“Budaya kerja yang buruk itu paling ya cuman jam karet sih, aaa contohnya ya kayak telat nyelesaiin kerjaan, dateng terlambat di jam meeting” (KN6, E-2)

“Mmm dulu itu ga ada hari sama yang namanya ga telat, telat itu sudah kayak nempel banget kayaknya sama orang-orang yang ada di perusahaan ini, nyelesaiin tugas telat, datang meeting telat, ngerjain aktivitas operasionalnya juga telat, apa-apa semuanya telat lah pokoknya.” (F6, F-2)

Dari hasil wawancara tersebut dapat dilihat bahwa perusahaan Brownies Hacenda ternyata memiliki pola atau budaya kerja yang buruk yang mengindikasikan individu didalam perusahaan termasuk kedalam kategori individu yang tidak memiliki semangat dalam menjalankan berbagai aktivitas-aktivitas operasionalnya karena menurut informan F budaya atau pola tersebut muncul sejak awal perusahaan ini berjalan.

“Lah gimana dari awal perusahaan ini berjalan aja semuanya sudah suka telat nyelesaiin pekerjaannya, tinggal bikin laporan terkait kerjanya aja suka molor kok” (F24,D-7)

Informan F menyatakan hal tersebut secara terus menerus terjadi pada internal perusahaan dan pada akhirnya benar-benar menjadi budaya dan pola kerja pada perusahaan ini karena disebabkan oleh anggapan CEO dan perusahaan terkait masalah tersebut adalah masalah yang remeh.

“Akhirnya semua ngeremehin, tugas nya jadi karu-karuan, kerjanya ditunda-tunda, ya akhirnya ya beneran males mau ngelanjutin perusahaan ini kalo dari awal aja ga ada yang mau dirubah dari situ” (F22, D-7)

Informan F menyatakan akibat dari budaya buruk tersebut menjadi penyebab timbulnya bentrokan antar individu yang terjadi pada internal perusahaan sehingga mengakibatkan hubungan yang perlahan mulai tidak lagi harmonis didalam internal tim kerja nya.

“Kalo soal bentrokan individu ya pasti ada, cuma sekedar ngomel-ngomel pas meeting gara-gara susah diajak ketemu, kerjaan ngaret semua, bentrokan nya cuma lewat adu mulut aja tapi ya gitu gara-gara itu di grup chat itu akhirnya lama-lama tambah sepi, ya soalnya udah mulai ga harmonis lagi” (F42,D-12)

Sehingga informan KN menyatakan dampak dari konflik yang terjadi antar individu ini berakibat pada hubungan kedua belah pihak yang sedang berkonflik tidak lagi harmonis didalam tim kerja sehingga mengganggu semua aktivitas operasional perusahaan termasuk komunikasi diantara keduanya.

“Dampaknya ya ke hubungan satu sama lain yang berkonflik itu, mereka jadi males kalo ngomongin perusahaan, males ketemu langsung, akhirnya ya aktivitas operasional perusahaan ya jadi berhenti, pokoknya ya udah males buat ngobrolin aktivitas perusahaan gitu” (KN53, E-9)

Dari semua analisis pada aspek faktor manusia tersebut, ternyata ada keterkaitan dengan apa yang disampaikan oleh ahli sumber daya manusia dalam hal ini. Menurut ahli sumber daya manusia jika suatu konflik pada perusahaan sudah timbul, maka setiap individu akan bekerja dengan tidak maksimal sehingga berakibat buruk bagi perusahaan dan sesama rekan kerjanya.

“Kalau konflik sudah timbul sehingga masing-masing anggota tidak mampu berkontribusi dengan baik, sehingga tujuan atau visi organisasi tidak dapat dicapai.” (A6, G-1)

### **Analisis Sumber Daya Terbatas**

“Mmm menurutku sih, perusahaan ini sangat memiliki keterbatasan ya terutama dibidang finansial, jadi mau ngembangin strategi itu susah karena keterbatasan itu, jadi uang perusahaan ini itu selalu mepet banget sama kebutuhan operasional perusahaan” (F12, D-3)

“Dalam masa aaa pemantauan saya, target profit tidak tercapai, dari target yang kita tetapkan 100% itu rata-rata anggota hanya bisa mencapai profit itu 60-65% profit target” (R10, F-3)

Dari hasil analisis pada wawancara tersebut, ditemukan bahwa pada perusahaan Brownies Hacenda memiliki keterbatasan sumber daya pada bagian finansial nya, hal tersebut diungkapkan fasilitator bisnis perusahaan ini dan juga mantan anggota perusahaan. Informan F menyebutkan keterbatasan tersebut membuat perusahaan menjadi susah untuk melakukan pengembangan dan mencapai tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh

perusahaan karena keterbatasan tersebut menurut informan F disebabkan karena profit yang masuk selalu terbatas dengan kebutuhan operasional perusahaan, sedangkan menurut informan R menyebutkan dari target profit yang telah ditentukan, Brownies Hacenda hanya mampu mencapai angka 60-65%, hal ini menurut informan R dikarenakan laba yang masuk tidak berlangsung secara terus menerus namun bersifat berjangka. Menurut informan F, yang menjadi penyebab dalam tidak tercapainya target profit pada perusahaan ini dikarenakan aktivitas marketing yang tidak berjalan dengan baik pada saat itu. selain itu dikarenakan besarnya biaya operasional produksi pada perusahaan karena produksi dalam jumlah kuantitas yang masih sedikit sehingga memaksa CPO untuk membeli bahan-bahan baku secara ecer yang menyebabkan bahan-bahan pokok memiliki harga yang cukup mahal jika dibandingkan dengan harga grosir.

“Uang mepet itu gara-garanya yang pertama itu gara-gara marketing ga jalan, marketing kita udah ga jalan sama sekali, cuma lewat mulut ke mulut terus biasanya open po gitu pake instastory masing-masing individu, ga punya sosmed pake akun bisnis, ya itu, ya darisitu profit akhire mepet sama kebutuhan, promosi dulu ya cuma lewat stiker terus dikasih kontak e perusahaan gitu tok, terus yang kedua itu gara belanjanya itu ngecer, ga grosir jadi harganya lebih mahal, apalagi belinya di toko-toko kayak yang gede-gede gitu soalnya ga ada yang tau tempat jual bahan kue di pasar, ya itu yang bikin biaya operasional jadi mahal” (F44, D-12)

Dari kegagalan dalam mencapai target profit yang telah ditentukan tersebut sehingga perusahaan ini memiliki sumber daya finansial yang sangat terbatas dalam penggunaan atau pemanfaatannya untuk menjalankan aktivitas-aktivitas operasional lainnya. Menurut informan F menyatakan pernah dalam 1 bulan bekerja para pekerja tidak mendapatkan upah dari perusahaan karena disebabkan oleh minimnya profit yang masuk pada saat itu dengan kebutuhan-kebutuhan perusahaan lainnya.

“Kita aja kadang juga 1bln itu gak mendapatkan gaji samasekali dari perusahaan karena ya itu laba yang masuk itu mepet banget sama kebutuhan perusahaan” (F18, D-5)

Sedangkan menurut informan KN, dari keterbatasan tersebut timbul lah konflik yang memperdebatkan pengalokasian profit yang masuk pada saat itu.

“Ada perdebatan pendapat soal mau diapain laba yang masuk pas waktu itu, lah kita mintanya lebih dari 80% dibagi ke para pekerja soalnya kan para pekerja kadang ga mendapatkan upah dari hasil kerjanya, lah anggota lain yang ngurus soal uang itu ga setuju sama permintaan itu, alasannya banyak dari perusahaan yang harus dibenerin”(KN18,E-4)

Dari keterbatasan yang dimiliki oleh perusahaan ini pada aspek finansialnya, informan F menganggap hal tersebut berdampak secara langsung terhadap motivasi masing-masing individu.

“Ya kalo buat aku sendiri sih pasti lah ya, kalau bukan soal uang apalagi yang memotivasi kita sebagai pekerja, kan tujuan kerja itu buat cari uang bukan malah keluar uang” (F20,D-6)

### **Analisis Interdependensi Tugas**

“Biasanya yang ngehambat itu kalau salah satu dari teman-teman saya apa telat nyelesaiin tugas, ya imbasnya itu ya ke anggota lainnya, anggota lainnya jadi ga bisa kerjain tugas mereka, terus imbasnya jadi ke jadwal operasional perusahaan, jadi ga sesuai sama jadwal yang telah ditentukan, akhirnya ya molor.” (KN12, E-3)

Hasil wawancara yang dilakukan kepada informan KN tersebut menyatakan bahwa tugas antar divisi sangat bergantung satu sama lain. Hubungan antar divisi pada perusahaan ini sangat berkaitan dan saling kebergantungan satu sama lain, sehingga jika ada satu individu atau divisi tidak mengerjakan tugas sesuai dengan jadwal maka akan berakibat kepada divisi lainnya dan berimbas kepada jadwal operasional. Hal tersebut juga disampaikan oleh informan F.

“Ya bergantung banget satu sama lain, kayak berawal dari divisi marketing, apa aja yang udah dilakuin, ada berapa orang yang order terus laporan itu dikasih ke bagian produksi, produksi ngitung semua kebutuhan produksi, biaya bahan baku akhirnya dikasih ke bagian keuangan akhirnya dicatet semuanya terus ya uangnya dikasih ke bagian produksi buat ngejalanin aktivitas produksinya itu tadi, kebergantungan antar divisi di perusahaan ini ya kayak gitu kurang lebih” (F52, D-3)

Dengan ketergantungan divisi antara satu dengan yang lain dan ditambahi dengan budaya penyelesaian tugas yang sangat buruk, mulai dari harus ditagih dulu tugas dari masing-masing individu, keterlambatan setiap individu dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga menimbulkan konflik pada individu di perusahaan ini. Menurut informan F, informan merasa kesal dengan anggota lainnya karena harus meminta dan menyuruh anggota lain untuk segera menyelesaikan tugas laporannya masing-masing terlebih dahulu agar informan F dapat menjalankan atau menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

“Nah diperusahaan ini saya yang paling akhir ngelola laporan-laporan dari temen-temen saya yang lainnya, yang sering bikin saya kesel itu lamanya anggota lain nyelesaiin laporannya masing-masing jadi kadang kalau mau kerja harus nagih kerjanya anak-anak dulu gitu” (F12, D-4)

Sedangkan ahli menyatakan, ketergantungan tugas pasti akan terjadi, dan tidak akan terjadi adanya konflik jika masing-masing individu mengetahui visi misi perusahaan dengan baik, dan menyebutkan CEO memiliki peran yang penting dalam hal ini.

“Sepanjang masing-masing anggota bisa menyadari visi misinya dan tentunya peran si leader atau CEO nya bisa meredam atau mengharmonisasikan kerja tersebut, konflik tidak akan terjadi” (A18, G-3)

#### **Analisis Hambatan Komunikasi**

“Kalo di tim sendiri konflik komunikasi itu terjadi waktu akhir-akhir sebelum perusahaan ini pecah kalo menurutku, sebelum-sebelumnya sih ga pernah terjadi, cuman ya itu waktu sebelum perusahaan pecah kayak yang diawal tadi aku sebutin, lama kelamaan itu, kita itu males buat negur temen-temen yang telat nyelesaiin tugasnya, akhirnya ya kita sendiri jadi sudah ga peduli sama perusahaan gitu, biar kamu nyelesaiin kerjaanmu itu gak jadi urusanku, gitu sih dulu, jadi dari situ awal kita satu sama lain itu jarang banget berkomunikasi buat ngomongin soal perusahaan, ngomongin prospek-prospek yang mau diraih kedepannya, jadi ya gitu, budaya buruk yang kita anggep awalnya remeh itu bisa jadi penyebab masalah yang besar kedepannya”(F34,D-10)

Informan F menyebutkan bahwa konflik komunikasi pada perusahaan Brownies Hacenda ini terjadi ketika perusahaan masuk kedalam masa-masa akhir sebelum akhirnya pecah, hal tersebut diungkapkan informan F karena informan merasa sudah merasa tidak peduli dengan aktivitas kerja yang dilakukan oleh rekan-rekannya, sehingga informan merasa sudah tidak ada tanggung jawab lagi pada individu lainnya di tim. Dari ketidakpedulian antar pekerja tersebut akhirnya komunikasi antar satu anggota dengan anggota lainnya tidak pernah terjadi, dan pertemuan-pertemuan untuk membahas prospek dan rencana perusahaan sudah tidak lagi berjalan. Hal tersebut disampaikan oleh informan KN.

“Ya mulai dari situ komunikasi sudah ga berjalan, sudah hampir ga ada aktivitas apa-apa dari perusahaan, komunikasi antar pekerja juga sudah ga berjalan dengan baik, ada komunikasi paling cuma buat konfirmasi kalau tugas atau pekerjaannya sudah dikirim via email, abis itu ya sudah ga ada komunikasi lagi.” (KN55, E-10)

Menurut informan KN, konflik komunikasi ini timbul ketika masing-masing individu sudah dianggap merasa frustrasi dengan kondisi dan keadaan perusahaan. Hal tersebut juga terlihat dari tidak adanya aktivitas dari CEO untuk mengatasi atau memberikan solusi terkait dengan konflik komunikasi yang sedang terjadi pada internal perusahaan.

“Ga ada hehe, ga ada aktivitas apapun waktu itu, saya pun ga tau kenapa individu pada perusahaan ini waktu itu kayak perlahan ngejauh, perusahaan juga ga ada aktivitas apa-apa, mediasi atau evaluasi gitu juga ga ada, ya mungkin memang sudah putus asa dengan kondisi perusahaan pada waktu itu mungkin ya.” (KN38-E7)

“Ga ada aktivitas apa-apa dari kharis sebagai CEO atau dari perusahaan sendiri.” (F10, D-3)

Dari pernyataan kedua informan tersebut, terlihat bahwa tidak adanya komunikasi vertikal antara anggota dan juga CEO pada perusahaan ini. Sedangkan menurut ahli sumber daya yang menjadi informan pada penelitian ini menyatakan peran seorang pemimpin dalam membuat komunikasi yang bijak, harus sering melakukan komunikasi dengan semua pihak-pihak yang terlibat dalam internal perusahaan.

“Seorang leader disini harus bisa tau potensi konflik disini nah itu sering-sering lah berkomunikasi dengan pihak-pihak yang potensi konfliknya tinggi, sehingga kita deteksi sejak dini ada early warning systemnya sejak dini, biasanya kalau kita abaikan.. ah itu masih biasa.. biasa... akhirnya lama-lama makin lama makin menggunung akhirnya meletus akhirnya konflik nya ga bisa diarahkan akhirnya kacau, jadi konflik selalu ada, mulai nya ga langsung besar dari hal hal kecil.” (A32, G-6)

### **Pembahasan Faktor Manusia**

Para informan menyatakan, pada perusahaan Brownies Hacenda “terlambat” merupakan suatu budaya yang melekat dengan para individu yang ada pada perusahaan, melalui budaya atau pola kerja yang buruk tersebut dan tidak ada aktivitas terkait yang hendak memperbaiki budaya tersebut, sehingga informan pada penelitian ini menduga CEO atau perusahaan menganggap terlambat merupakan hal yang remeh dan tidak menanggapi dengan sigap terkait dengan budaya buruk tersebut dan selalu membenturkan kepentingan-kepentingan perusahaan dengan aktivitas atau kepentingan pribadi untuk menjadikan hal tersebut sebagai alasan untuk dapat tidak hadir didalam aktivitas perusahaan yang sebelumnya sudah dijadwalkan bersama dan menjadi agenda penting didalam perusahaan, jika dilihat dari teori yang ada pada penelitian ini, tim atau individu pada perusahaan ini menjadikan malas sebagai iklim atau pola kerja didalam tim, sehingga menyebabkan perusahaan ini tidak mampu berjalan dan berkembang dengan optimal karena aktivitas operasional yang berjalan didalam perusahaan ini berjalan dengan lamban yang disebabkan oleh budaya atau pola kerja tersebut.

Dari seluruh aktivitas dan budaya kerja yang dinilai buruk tersebut ternyata menjadikan hal tersebut sebagai landasan terjadinya bentrokan antar individu pada perusahaan yang ada pada perusahaan ini. Bentrokan antar individu yang terjadi pada perusahaan ini sangat merugikan bagi perusahaan tentunya karena dari bentrokan tersebut menimbulkan hubungan antar kedua belah pihak yang sedang mengalami konflik tidak lagi harmonis sehingga mengganggu semua aktivitas perusahaan dan peran setiap individu tersebut dalam perusahaan sehingga seluruh aktivitas operasional perusahaan menjadi terhenti.

### **Pembahasan Sumber Daya Terbatas**

Pada hasil wawancara yang telah dilakukan kepada para mantan anggota dan juga fasilitator perusahaan Brownies Hacenda, ditemukan bahwa ada keterbatasan sumber daya yang ada pada perusahaan ini berada pada aspek sumber daya finansialnya. Hal tersebut diakibatkan dari tidak tercapainya target profit pada perusahaan ini, dari 100% target profit pada perusahaan yang tercapai hanya sekitar 60-65% sehingga dari minimnya profit yang dicapai tersebut membuat kondisi finansial perusahaan menjadi sangat minim jika dibandingkan dengan keperluan operasional perusahaan mulai dari produksi, marketing dan lain-lain. Menurut mantan anggota pada perusahaan ini yang menyebabkan perusahaan tidak memiliki kondisi keuangan yang baik adalah disebabkan oleh biaya operasional produksi yang cukup besar dan nilai nya mendekati dengan total profit pada saat itu, hal tersebut dikarenakan bahan-bahan pokok yang dibutuhkan untuk kegiatan produksi selalu beli dalam bentuk



eceran sehingga harga yang diterima juga lebih mahal jika dibandingkan dengan pembelian bahan baku dalam skala besar. Selain hal tersebut minimnya laba atau profit ini diakibatkan juga oleh aktivitas marketing yang tidak berjalan dengan efisien dan efektif.

Dari keterbatasan tersebut sehingga menimbulkan konflik dalam hal pengalokasian profit yang terjadi pada internal perusahaan Brownies Hacenda. Adanya perbedaan pendapat tentang pengalokasian dana yang terjadi pada internal tersebut. selain pemegang tanggung jawab atas keuangan pada perusahaan, meminta untuk 80% profit dialokasikan kepada para pekerja dengan alasan karena pernah dalam satu bulan pekerja atau pengelola perusahaan tidak mendapatkan hasil atau pendapatan dari pekerjaan mereka sehingga menuntut kepada bagian finansial untuk melakukan hal tersebut tetapi disisi lain bagian finansial mencoba untuk menolak permintaan tersebut karena alasan banyaknya kebutuhan operasional perusahaan yang dibutuhkan pada saat itu. Sehingga dari keterbatasan finansial tersebut ternyata ditemukan dampaknya terhadap motivasi masing-masing individu. Motivasi individu pada perusahaan ini mulai menurun karena menurut mereka, apa yang didapatkan tidak sesuai dengan apa yang menjadi ekspektasi mereka.

### **Pembahasan Interdependensi Tugas**

Dari hasil analisis wawancara yang dilakukan pada penelitian ini, yang ada pada internal perusahaan Brownies Hacenda terkait dengan interdependensi tugas ditemukannya bahwa keterikatan atau saling kebergantungan antar divisi pada perusahaan ini sangatlah besar, suatu divisi pada perusahaan tidak akan mampu menjalankan roda operasional divisi nya jika belum mendapatkan hasil kerja dari divisi lainnya, sehingga jika salah satu divisi atau anggota dalam perusahaan tidak tanggung jawab dengan tugas nya dengan cara mengerjakan tugas laporannya secara ontime maka akan mengganggu aktivitas di divisi lainnya dan imbas akhirnya kepada jadwal operasional perusahaan yang menjadi berantakan.

Dengan ketergantungan tersebut dan didampingi dengan budaya atau pola kerja yang buruk yang terjadi pada internal perusahaan ini membuat ketergantungan tersebut menimbulkan suatu konflik didalamnya, hal tersebut disampaikan karena keterlambatan pengerjaan tugas laporan masing-masing individu pada perusahaan ini dan juga tidak adanya kesadaran terkait tanggung jawab mereka, tugas harus diminta oleh divisi lain terlebih dahulu membuat salah satu informan merasa kesal dengan budaya tersebut.

### **Pembahasan Hambatan Komunikasi**

Hasil yang ditemukan didalam hasil wawancara oleh kedua informan bahwa awal mula timbulnya konflik komunikasi terjadi karena disebabkan adanya budaya atau pola kerja yang buruk pada perusahaan ini. Konflik komunikasi yang terjadi pada perusahaan Brownies Hacenda timbul ketika perusahaan ini pada masa-masa akhir perusahaan ini akan pecah, hal itu disampaikan berawal dari konflik yang terjadi terkait dengan tanggungjawab masing-masing individu terhadap tugas-tugas laporan yang tidak terselesaikan, dalam hal ini ditemukannya sudah tidak lagi kepedulian antar sesama rekan, tidak adanya kepedulian dengan aktivitas rekan lainnya didalam tim untuk terus menerus menegur dan mengingatkan anggota lainnya untuk mengerjakan dan memberikan laporan tersebut kepada divisi lain yang hendak mengelola laporan tersebut lebih lanjut lagi.

Dari ketidakpedulian antar sesama tersebut akhirnya menimbulkan konflik komunikasi didalam tim kerja perusahaan Brownies Hacenda, dari konflik tersebut akhirnya komunikasi internal hanya terjadi ketika individu hendak melakukan konfirmasi terkait dengan tugasnya yang sudah dikirim atau diberikan kepada divisi atau individu lainnya melalui email masing-masing, setelah melakukan konfirmasi tersebut tidak ada komunikasi lanjutan yang terjadi pada internal perusahaan tersebut. Informan juga menganggap hal tersebut diakibatkan oleh perasaan frustrasi yang dialami masing-masing individu terkait dengan kondisi dan keadaan perusahaan yang tidak semakin membaik sehingga mereka tidak lagi memiliki motivasi pada diri mereka masing-masing untuk terus menjalankan aktivitas, hal tersebut juga diduga karena tidak adanya aktivitas

lanjutan yang diberikan oleh CEO untuk mengatasi konflik komunikasi yang sedang terjadi antar rekan pada perusahaan ini, sehingga hal tersebut memperkuat dugaan anggota bahwa setiap individu pada perusahaan ini sudah tidak lagi memiliki motivasi dalam menjalankan operasional perusahaan.

#### KESIMPULAN

Hasil penelitian yang dilakukan pada perusahaan Brownies Hacenda yang dilihat berdasarkan 2 indikator utama penyebab konflik yaitu faktor manusia dan juga faktor organisasi. Dari hasil yang telah ditemukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa konflik yang terjadi pada internal perusahaan Brownies Hacenda adalah terkait dengan buruknya kualitas sumber daya manusia yang menjadi pengelola perusahaan tersebut, menganggap konflik yang awalnya dianggap biasa saja dan tidak akan berdampak besar akhirnya mempengaruhi seluruh aktivitas yang ada pada perusahaan ini dan menjadikan hal tersebut menjadi budaya kerja pada perusahaan Brownies Hacenda, disisi lain kualitas keuangan pada perusahaan ini juga cukup buruk karena profit yang didapatkan perusahaan tidak mampu untuk menghidupi seluruh elemen yang ada pada perusahaan sehingga menghambat aktivitas-aktivitas operasional perusahaan.

Selain itu motivasi intrinsik yang ada pada individu perusahaan tersebut, hanya sekedar terkait dengan materi, sehingga jika materi yang diharapkan tidak sesuai dengan yang menjadi ekpektasi maka motivasi secara otomatis akan ikut turun, sehingga dampak dari hal tersebut ke pekerjaan adalah mereka tidak memiliki motivasi untuk melakukan yang terbaik untuk pekerjaan dan juga tanggung jawab yang dipegang.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Gunawan, I. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi aksara.
- Hayati, N. (2015). Pemilihan Metode yang Tepat Dalam Penelitian. *Tarbiyah al-Awlad* , 5 (1), 345-357.
- Iresa, A. R., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2015). Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *Administrasi Bisnis* , 23 (1), 1-10.
- Jungst, M., & Blumberg, B. (2016). Work relationships: counteracting the negative effects of conflict. *International Journal of Conflict Management* , 27 (2), 225-248.
- Kementerian Perindustrian. (2017, Januari-Maret). Diambil kembali dari Kementerian Perindustrian Republik Indonesia: <http://www.kemenperin.go.id/artikel/17535/PDB-Industri-Nonmigas-Tumbuh-4,7-Persen-Triwulan-I-2017>
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sobek, M. G. (2015). A problem-solving routine for improving hospital. *Journal of Health Organization and Management* , 29 (2), 252-270.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Jakarta: Alfabeta.
- Supriyadi, E. (2017, Oktober 29). *Trendtek*. Dipetik Februari 3, 2018, dari Republika: <http://www.republika.co.id/berita/trendtek/internet/17/10/29/oyled8299-penyebab-perusahaan-startup-gagal-menurut-google>
- Wahyudi, A. (2015). Konflik, Konsep Teori dan Permasalahan. 1-15.