EKOBIS JURNAL

EKONOMI & BISNIS

- **Hubungan Antara Inflasi dan Pengangguran, Pengaruh Jangka Pendek Akibat Kesan Jangka Panjang Yang Misterius**
(Respon atas Artikel Gregory Mankiw)
Oleh : Sofyan
- **Peningkatan Efektivitas Pengawasan Intern Pemerintah**
Oleh : Bakhtiar, SE, MSi
- **Cina Sebagai Pedagang**
Oleh : Zahari, SE, Akt.
RM. H. Subanindyo Hadiluwih, SH, MBA
- **Otonomi Daerah Dipandang dari Aspek Marketing**
Oleh : Dra. Rohani Gultom, MSi
- **Arti Penting Peramalan Laba Dalam Hubungannya Dengan Pembentukan Harga Saham**
Oleh : Drs. Y. Sudaryanto
- **Pengelolaan Konflik Dalam Organisasi Suatu Wacana Meningkatkan Kinerja**
Oleh : Eddi Suprayitno ✓
- **Aspek Hukum Perjanjian Dalam Penyaluran Kredit pada Bank Perkreditan Rakyat Syariah Dengan Prinsip Bagi Hasil**
Oleh : Azhari AR

DAFTAR ISI

⇒	Pengantar Redaksi	
⇒	Hubungan Antara Inflasi dan Pengangguran, Pengaruh Jangka Pendek Akibat Kesan Jangka Panjang Yang Misterius (Respon atas Artikel Gregory Mankiw) Oleh : Sofyan	1 -20
⇒	Peningkatan Efektivitas Pengawasan Intern Pemerintah Oleh : Bakhtiar, SE, MSi	21-34
⇒	Cina Sebagai Pedagang Oleh : Zahari, SE, Akt. RM. H. Subanindyo Hadiluwih, SH, MBA	35-45
⇒	Otonomi Daerah Dipandang dari Aspek Marketing Oleh : Dra. Rohani Gultom, MSi	45-55
⇒	Arti Penting Peramalan Laba Dalam Hubungannya Dengan Pembentukan Harga Saham Oleh : Drs. Y. Sudaryanto	56-70
⇒	Pengelolaan Konflik Dalam Organisasi Suatu Wacana Meningkatkan Kinerja Oleh : Eddi Suprayitno	71-88
⇒	Aspek Hukum Perjanjian Dalam Penyaluran Kredit pada Bank Perkreditan Rakyat Syariah Dengan Prinsip Bagi Hasil Oleh : Azhari AR	89-101

PENGELOLAAN KONFLIK DALAM ORGANISASI SUATU WACANA MENINGKATKAN KINERJA

(Oleh : Eddi Supratitno)

ABSTRAK

Conflict is natural case, further more in one organization. Conflict always be connotation with negative in society, especially east culture. Therefore conflict can be classified into 2 point of view i.e. First: Traditional view and international view. Traditional view considered conflict having negative connotation that conflict have to be avoided. While interact ional view considered conflict having positive connotation and conflict have to be created. At Interact ional view have to be managed with skill and wisdom because conflict will increase organization activity.

Although conflict is necessary at one organization but not means the reason to glorify it, but how to create the suitable conflict intensity that make functional advantages.

PENDAHULUAN

Perbedaan merupakan sifat alami yang tidak dapat dipungkiri, kita tidak dapat membayangkan bagaimana dunia tanpa perbedaan, ibarat malam dengan siang, pria dan wanita dst, maka dunia akan statis. Seiring lahirnya manusia kedunia, perbedaan muncul. Diawali dengan adanya perbedaan yang bersifat pribadi dan lambat laun merembet ke dalam organisasi ketika individu tersebut menjadi anggota organisasi. Perbedaan yang terjadi dalam organisasi bisa memberikan peluang dan sekaligus juga merupakan ancaman. Atau perbedaan itu akan dapat memberikan manfaat dan juga dapat memberikan mudarat.

Perbedaan-perbedaan ini merupakan sumber konflik, oleh karena

itu perlu adanya kesadaran oleh tiap-tiap individu yang bekerja sama, bahwa mereka itu mempunyai kepentingan, tujuan dan pandangan yang mungkin berbeda satu sama lain. Konflik seringkali muncul ditengah-tengah proses kerjasama antar unsur manusianya.

Konflik seringkali dianggap sebagai sesuatu yang bakal menghambat kelancaran roda organisasi, sehingga berpengaruh terhadap kurang beruntungan tercapainya tujuan organisasi. Padahal dari sisi lain tidak selalu dipandang demikian, bahwa pada suatu saat dan kondisi tertentu konflik dalam suatu organisasi atau dalam hubungan antar kelompok adalah sesuatu yang tidak dapat kita hindarkan, malahan dalam batas-batas tertentu justru akan sangat bermanfaat bagi

BEBERAPA STRATEGI PENANGGULANGAN KONFLIK

Sudah ditemukan di atas bahwa tidak semua konflik menimbulkan kerugian bagi perorangan, kelompok ataupun organisasi. Pada tingkat tertentu konflik dapat bermanfaat bagi perorangan, kelompok, maupun organisasi. Selanjutnya bagaimana mengelola konflik agar dapat bermanfaat, secara garis besar dapat dikemukakan beberapa strategi penanggulangannya.

1. Teknik Pemecahan dan Perangsangan Konflik

Menurut Robin, 1996 (dalam Maksudi, Buletin Congito Ergo Sum, 2000), menjelaskan manajemen konflik adalah merupakan penggunaan teknik pemecahan dan perangsangan untuk mencapai tingkat konflik yang diinginkan.

a. Pemecahan Masalah

Pertemuan tatp muka yang berkonflik dengan maksud mengidentifikasi masalah dan memecahkannya lewat pembahasan yang terbuka.

b. Tujuan Atasan

Menciptakan suatu tujuan bersama yang tidak dapat dicapai tanpa kerja sama dari masing-masing pihak yang berkonflik.

c. Pemuatan Sumber Daya

Bila konflik disebabkan kekelangkaan sumber daya peralatan, dana, kesepakatan promosi, ruangan

kantor, perluasan sumber daya dapat menggunakan pemecahan menang-menang.

d. Penghindaran

Menarik diri atau menahan konflik sehingga konflik tidak terjadi.

e. Komandi Otoritatif

Manajemen menggunakan otoritas formal untuk memecahkan konflik dan kemudian mengkomunikasikan keinginannya kepada pihak-pihak yang berkonflik.

f. Mengubah Variabel

Menggunakan teknik perubahan perilaku manusia, misalnya ; peltihan hubungan manusia dengan manusia, pendekatan spritual untuk mengubah sikap dan perilaku yang menyebabkan konflik.

g. Mengubah Varibel

Mengubah struktur organisasi formal dan pola struktual interaksi dari pihak-pihak yang berkonflik lewat desain ulang pekerjaan, pemindahan, penciptaan posisi, dan melakukan koordinasi dari unit kerja.

2. Proses Penyelesaian Konflik yang Efektif

Menurut Gibson (1995) ada beberapa kelengkapan dari sebuah proses penyelesaian kembali konflik yang efektif :

a. Menjabarkan Kepentingan

- Dengan memudahkan pencairan kepentingan yang

prilaku persaingan yang cukup sehat. Boulding sebagaimana dikutip oleh Hammer dan Organ mengatakan : “Kompetisi dalam arti yang luas selalu hadir pada saat terdapat suatu keadaan dimana terdapat dua prilaku dari beberapa unit yang tidak serasi. Ini merupakan pengertian konflik dalam arti yang luas.... Dalam semua kasus konflik terdapat kompetisi, tetapi tidak

semua kompetisi mengandung konflik. Konflik dapat dirumuskan sebagai suatu situasi kompetisi dimana pihak-pihak yang terlibat sama-sama menyadari bahwa pada masa yang akan datang akan terjadi perbedaan kedudukan. Selanjutnya dalam demikian, maka salah satu pihak berusaha untuk mendapatkan kedudukan yang lebih baik”.

Gambar 4. Sebuah Tinjauan Mengenai Antar Kelompok

Sumber : Gibson, Organisasi, (1995)

communication (dalam Felix Jebarus, Majalah Manajemen Usahawan, 1999). Konflik antar pribadi pun terjadi karena terbatasnya sumber daya perusahaan; modal, tenaga kerja, teknologi, adalah sesuatu yang sering kali terbatas bagi perusahaan.

2. Konflik Antar Kelompok

Konflik antar kelompok terutama akibat adanya berbagai macam sub-sistem dalam organisasi. Sebagaimana dimaklumi, setiap sub-sistem yang mempunyai fungsi tertentu dalam suatu organisasi cenderung melahirkan norma kelompok (norma hubungan sosial, norma kerja, dan norma kekuasaan), dan membentuk system nilai tertentu. Baik norma kelompok maupun system nilai ditandai pula dengan dinamika perkembangan tertentu. Sama diketahui para anggota kelompok selalu merasa perlu untuk mempertahankan norma dan nilai kelompoknya. Perbedaan norma, dan system nilai kelompok menjadi faktor potensial bagi terjadinya konflik dalam organisasi. Adam dan Romney, sebagaimana dikutip oleh Hammer dan Organ (dalam Indrawijaya, 1989); "in this type of conflict external role pressures are exerted by superiors in two or more authority sequences in such a way that they specify to the some subordinate responses that are either contradictory or can not be performed simultaneously".

Konflik antar kelompok muncul disebabkan; pertama faktor fungsional, yaitu adanya ketidakcocokan tugas dan tujuan yang harus

dicapai. Schmidt dan Kochan (dalam Indawijaya, 1989) mengatakan bahwa persepsi mengenai adanya ketidakcocokan tugas atau tujuan yang harus dicapai merupakan pendahuluan bagi terciptanya konflik. Selanjutnya mereka mengemukakan bahwa :

"This implies that goal attainment by one unit is seen to prevent other from achieving their goals under the some circumstance or with equivalent outcomes. Thus for example, the units within the organization strive to attain their respective goals at other's expense'. (Hal ini akan mengakibatkan suatu keadaan dimana tercapainya tujuan suatu unit tertentu akan menjadi penghambat bagi tercapainya tujuan kelompok lainnya. Jadi hal suatu unit yang ada dalam suatu organisasi akan berusaha mencapai tujuannya dengan mengorbankan unit lainnya).

Penyebab, Kedua konflik hierarki. Dalam konflik semacam ini terdapat suatu keadaan dimana suatu kelompok mendapat tekanan dari luar. Tekanan dari luar ini dapat berupa penyediaan anggaran, pemberian status, persetujuan pengangkatan pegawai, dan sebagainya. Misalnya di organisasi yang jumlah anggarannya terbatas, maka dimungkinkan terjadi perebutan porsi anggaran, dan lain sebagainya.

Penyebab, Ketiga konflik antar kelompok adalah kesamaan fungsi yang harus dilakukan oleh berbagai kelompok. Penyebab ini dapat menimbulkan konflik yang membangkitkan perilaku permusuhan dan sebaliknya dapat pula menghasilkan

merupakan suatu hal yang paling umum terjadi dalam suatu organisasi. Pengertian kelompok di sini mencakup kelompok dalam umum atau dapat pula dalam arti satu kesatuan unit organisasi. Konflik dalam kelompok ini selanjutnya dapat diperinci lagi menjadi; konflik peranan (*role conflict*).

Konflik peranan adalah konflik yang terjadi bila seseorang melakukan berbagai bila seseorang melakukan berbagai macam peranan. Dan dapat juga terjadi karena tekanan yang datang dari luar diri seseorang, misalnya dari orang yang ada kaitan hierarki itu dapat berasal dari pimpinan, kolega, yang setingkat atau bawahan. Yang dimaksud dengan orang luar, biasa saja teman separtai, sekerja, sekerabat atau sekeluarga.

Mengenai faktanya, tentang tujuan yang harus dicapai oleh suatu kelompok, mengenai metode pencapaiannya ataupun mengenai system nilai para anggota, yang akan dijadikan landasan bagi pemecahan suatu persoalan. Konflik peranan dapat pula terjadi akibat; konflik fungsional (*functional conflict*), konflik hierarki (*hierarchical conflict*), dan konflik kesamaan fungsi (*similarity of function conflict*).

Hasil penelitian yang pernah dilakukan mengenai pengaruh konflik peranan pada prestasi seseorang membuktikan bahwa prestasi berhubungan dengan menurunnya kepuasan kerja, menurunnya kebanggaan terhadap organisasi, meningkatkan ketegangan kerja dan

keinginan untuk keluar dari organisasi. Hal tersebut dapat terjadi akibat kekhawatiran akan adanya penilaian hukuman. Penilaian akan menimbulkan perasaan bahwa perilaku anak buah akan diberi nilai negative, dan hukuman berkaitan dengan tuntutan agar perilaku yang bersangkutan berubah.

Konflik dalam pemecahan persoalan (*issue conflict*) juga sangat umum terjadi dalam satu kelompok. Kelompok ini biasanya terjadi bila beberapa orang mempunyai pandangan yang berbeda tentang bagaimana memecahkan persoalan. Sangatlah umum bahwa para anggota kelompok mempunyai tingkat pengetahuan yang berbeda tentang rumusan suatu persoalan, atau mempunyai tingkat pengetahuan yang berbeda tentang informasi yang relevan dengan persoalan yang bersangkutan, juga mungkin terdapat perbedaan.

Konflik pribadi (*Personal Conflict*), merupakan konflik yang terjadi dalam diri setiap individu yang mengalami pertentangan menyangkut keinginan, harapan dan nilai-nilai yang dianut; bingung memutuskan sesuatu; kecewa karena mendapat halangan untuk memenuhi kebutuhan; menghadapi kesulitan menghadapi kelompok lain. Konflik juga muncul karena dua hal; perbedaan latar belakang individu (usia, jenis kelamin, kebiasaan, kepercayaan). Menurut Edward T. Hall, individu yang terlibat dalam komunikasi memiliki perbedaan, ada yang termasuk dalam kategori *high-context communication*, dan ada pula yang masuk dalam kategori *low-context*

untuk bertindak dalam suatu cara tertentu. Dalam hal ini dapat diidentifikasi lama maksud penangan konflik; bersaing, menghindar, berkolaborasi, mengakomodasi dan berkompromi.

Pada tahap keempat tahap perilaku mencakup pernyataan, tindakan dan reaksi yang dibuat oleh pihak-pihak yang berkonflik. Perilaku konflik ini biasanya secara terang-terangan berupaya untuk melaksanakan maksud-maksud tiap pihak tetapi perilaku-perilaku ini mempunyai suatu kualitas rancangan yang terpisah dari maksud-maksud sebagai hasil salah perhitungan atau tindakan yang tidak terampil, kadangkala perilaku terang-terangan menyimpang dari maksud-maksud yang orisil.

Pada tahap kelima, yaitu hasil ini dapat fungsional dalam arti konflik itu menghasilkan suatu perbaikan kinerja kelompok atau disfungsional dalam arti merintangi kinerja kelompok.

TIPE-TIPE KONFLIK

Berbagai mitos tentang konflik difahami berdasarkan dua sudut pandang, yaitu : Tradisional maupun kontemporer menurut Myers, 1993, (dalam Felix Jebarus, *Majalah Manajemen Usahawan*, 1999). Dalam pandangan tradisional, konflik dianggap sebagai sesuatu yang buruk yang harus dihindari. Bahkan seringkali konflik dikaitkan dengan kemarahan, agresivitas, pertentangan baik secara fisik maupun dengan kata-kata kasar. Sebaliknya, pandangan kontemporer

mengenai konflik didasarkan pada anggapan, konflik adalah sesuatu yang tidak dapat dielakkan sebagai konsekuensi logis interaksi manusia. Persoalannya bukan bagaimana meredam konflik, tetapi bagaimana menanganinya secara tepat, sehingga tidak merusak hubungan antar pribadi bahkan merusak tujuan organisasi.

Menurut kreitner & Kinichi (2000) bahwa konflik dalam organisasi ada empat type yaitu konflik pribadi, konflik nilai, konflik sendiri (within group conflict), konflik antar kelompok (conflict between groups in a particular organization) dan konflik antar organisasi (conflict between organization), menurut Wall & Adams, (dalam Idrawijaya, 1989).

Myers, 1982 (dalam Felix Jebarus, *Majalah Manajemen Usahawan*, 1999), membagi tiga bentuk konflik dalam organisasi; konflik pribadi (personal conflict), konflik antar pribadi (interpersonal conflict), dan konflik organisasi (organization conflict).

Dalam tulisan ini, penulisan hanya membatasi hanya tipe konflik yang dibahas, karena dua konflik yang menjadi dasar timbulnya konflik dalam organisasi. Kedua konflik tersebut adalah konflik pribadi (personal conflict) dan konflik antar pribadi (interpersonal conflict).

1. Konflik Antar Personal

Konflik terjadi antara dua atau lebih individu (anggota) kelompok

Dari diagram di atas, bahwa langkah pertama dalam proses konflik adalah adanya kondisi yang menciptakan kesempatan untuk munculnya konflik itu, kondisi itu tidak perlu langsung mengarah kekonflik, tetapi salah satu kondisi itu perlu jika konflik harus muncul. Demi sederhana, kondisi ini (yang juga dapat dipandang sebagai kasus atau sumber konflik) telah ditempatkan ke dalam tiga kategori umum : *Komunikasi, Struktur, dan Variabel Pribadi*.

Komunikasi salah satu mitos utama yang kebanyakan dari tiga sandang adalah bahwa komunikasi yang buruk merupakan alasan utama dari konflik-konflik. Pesan yang mempunyai dwiarti atau yang bersifat mengancam mendorong terjadinya konflik, informasi bahwa sebuah pabrik akan tutup, bahwa sebuah departemen akan dihapus, atau pemberhentian akan dijalankan, ini akan mempercepat intensitas konflik. Pesan-pesan semacam ini dapat disampaikan melalui hirarki kekuasaan formal atau melalui saluran informasi yang belakangan termasuk semua jaringan kerja yang terikat secara kendor dari yang tersruktur dengan buruk. Kabar angin dikabarkan tidak resmi merujuk pada komunikasi yang tidak didukung oleh informal. Dengan menseleksi secara hati-hati pesanan-pesanan yang akan di distribusikan itu melalui kampanye desas-desus dengan individu yang membawanya, manajer tersebut dapat meningkatkan konflik.

Struktur, dalam konteks ini, untuk mencakup variable seperti

ukuran, derajat, spersialisasi dalam tugas yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yuridiksi, kecocokan anggota tujuan, gaya kepemimpinan, sistem imbalan dan derajat ketergantungan antar kelompok-kelompok. Misalnya makin besar kelompok dan makin spesialisasi bertindak kekuatan untuk merangsang konflik.

Variabel personal (pribadi), sumber-sumber konflik adalah merupakan yang potensial seperti yang dinyatakan faktor ini mencakup sistem nilai individu tiap orang dan karekteristik kepribadian yang menyebabkan indionsinkrasi (kekhasan) dan perbedaan individual.

Variabel personal adalah merupakan yang potensial seperti yang dinyatakan faktor ini mencakup sistem nilai individual tiap orang dan karakteristik kepribadian yang menyebabkan indiosinkrasi (kekhasan) dan perbedaan individual.

Dalam tahap kedua, Kognisi=kondisi tersebut dalam tahap I mempengaruhi secara negative sesuatu yang diperhatikan oleh satu pihak, maka potensial untuk op osisi atau ketidakcocokan menjadi taktualkan dalam tahap kedua, kondisi anteseden hanya dapat mendorong ke konflik bila antar pihak atau lebih dipengaruhi oleh sadar akan adanya konflik tersebut.

Tahap ketiga, Maksud (Intensi), berbeda antara persepsi serta emosi orang dan perilaku terang-terangan mereka, maksud merupakan keputusan

Gambar tersebut di atas secara singkat memberikan gambaran tahap-tahap proses terjadinya konflik. Ada lima tahap dan masing-masing tahapannya mempunyai kaitan satu sama lain. Tahap pertama akan menimbulkan tahap kedua akan menimbulkan tahap ketiga, demikian selanjutnya.

Pada tahap pertama, kondisi semula dapat berupa peranan yang tidak jelas, dimana ekspektasi dari satu pihak atau kedua pihak terhadap satu sama lain tidak jelas, misalnya ketidak jelasan mana yang menjadi wewenang Direktur dan Wakil Direktur.

Pada tahap kedua, persepsi tentang situasi mungkin sekali berbeda antara satu pihak dan pihak lain, seseorang mungkin saja mempunyai persepsi tentang adanya konflik padahal sebenarnya tidak ada, misalnya seorang pegawai merasa dirinya dibenci atasan karena pekerjaannya dinilai kurang baik.

Pada tahap ketiga, konflik yang dirasakan perusahaan dan sikap

memegang peranan penting dalam mengintegrasikan situasi seorang pimpinan yang tidak suka tertawa bisa di interpretasikan memusuhi.

Pada tahap keempat, konflik tingkah laku, yaitu terjadinya konflik itu sendiri seperti : tidak saling menyapa, berargumentasi dan sebagainya.

Pada tahap kelima, penyelesaian atau penekanan konflik, yaitu pemecahan konflik dengan metode pemecahan masalah (problem solving) atau konflik itu ditekan dengan mengalahkan satu pihak.

Pada tahap terakhir, hasil penyelesaian itu yaitu pemecahan konflik akan menentukan hubungan lebih lanjut pada masa mendatang.

Sejalan dengan hal di atas, Robin, 1996 (dalam Maksudi, Buletin Cogito Ergo Sum, 2000), menjelaskan bahwa proses konflik dapat dilihat dari lima tahap yaitu; oposisi atau ketidak cocokan potensial, personalisasi, maksud, perilaku, dan hasil. Proses ini di diagramkan pada gambar berikut :

TAHAP I	TAHAP II	TAHAP III	TAHAP IV	TAHAP V
Ketidak cocokan	Kognisi dan Personal	Maksud & Tujuan	Prilaku	Hasil
Antecedent Concedent - Komunikasi - Struktur - Variabel Personal	* Konflik Persepsi * Konflik Perasaan	Mengatasi Konflik - Kompetisi - Kolaborasi - Kompromi - Penghindaran - Akomodasi	Konflik terbuka - Prilaku - lemba ga - Reaksi lain	Peningkatan Kinerja Kelompok Penurunan Kinerja Kelompok

- Komunikasi semakin mengambil bentuk penulisan memo dan email.
- Lebih banyak orang bekerja di balik pintu tertutup.
- Rapat-rapat yang tidak memperoleh hasil apa-apa.
- Bahasa “mereka dan kita”.
- Friksi dan permusuhan antar pribadi.
- Nada suara tinggi dan air mata.
- Terbentuknya blok-blok.
- Rehat makan siang berkepanjangan dan jadwal tidak terjaga.
- Aksi bolos dan tidak masuk kerja dengan alasan sakit.
- Moril rendah atau ketegangan.
- Orang-orang tampak tertekan dan muram.

- Output/kualitas kerja menurun.

Beberapa bagian indikator di atas, selalu menjadi bagian yang sangat penting atau tak terpisahkan dalam kehidupan organisasi. Jika dari indikator-indikator di atas tampak meningkat atau bertahan lama daripada biasanya, jadi sudah waktunya bagi seseorang untuk mencampuri atau mengkonfrontasikan isu tersebut.

Konflik sebagai suatu proses dinamis, tidak terjadi begitu saja, tetapi berkembang melalui pola-pola tertentu. Pola tersebut dilukiskan oleh Filley Et. 1976 (dalam Maksudi, Bulletin, Cogito Ergo Sum, 2000) melalui sebuah gambar sebagai berikut :

Gambar 3. Prises Terjadinya Konflik

memperbaiki diri dan menciptakan stabilitas).

Konflik sering muncul karena perasaan terancam oleh sesuatu yang dipandang sebagai berikut :

- Bertindak dari perangkat nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan yang berbeda.
- Menyerang apa yang dipandang sebagai wilayahnya.
- Merampas sesuatu yang dianggap sah miliknya.
- Merugikan atau merongrong dengan sesuatu cara.
- Berbeda dengan sesuatu hal.
- Membuat perasaan tidak nyaman.

Setiap organisasi terlepas dari ukuran, struktur, tujuan, dan sebagainya, melibatkan individu-individu yang senantiasa danselalu berinteraksi, konflikpun tidak mungkin terelakkan. Konflik dalam organisasi muncul pada berbagai level sesuai dengan struktur organisasi.

Faktor-faktor organisasi yang dapat mendorong konflik adalah; Pertama, Environment, lingkungan eksternal yang senantiasa berkembang pesat dan penuh dengan ketidakpastian menuntut tanggapan anggota organisasi untuk memiliki kemampuan, sikap dan kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi kedua, size (ukuran), ketika ukuran organisasi makin meningkat maka organisasi akan dibagi dalam divisi maupun sub divisi. Dalam konteks ini anggota dari setiap departemen akan mulai berpikir bahwa dirinya merupakan bagian yang terpisahkan dari kelompok lainnya.

Ketiga, Technology (teknologi), penerapan teknologi turut meningkatkan interaksi antar setiap bagian organisasi. Dalam proses interaksi pasti akan terjadi konflik. Keempat, Goals (tujuan), tujuan organisasi di implementasikan dan menjadi panduan dari setiap bagian dalam bekerja. Dalam proses pencapaian tujuan, konflik pasti terjadi. Kelima, Structure (struktur), struktur organisasi idealnya untuk mempermudah koordinasi dan proses control. Kadangkala struktur organisasi yang dibuat mendorong pekerja hanya setia kepada kelompoknya bukan kepada organisasi secara keseluruhan.

Bayangkan suatu organisasi dimana setiap orang begitu bersemangat untuk tidak pernah didiskusikan. Organisasi macam apakah itu ?

Organisasi harus mendorong tercapainya suasana saling mempercayai dan komunikasi terbuka dimana opini-opini bisa diutarakan secara jujur, dan masalah-masalah bisa diperdebatkan secara terbuka. Agar ini bisa terjadi, jajaran manajerial puncak harus mengambil inisiatif. Banyak konflik ini merambat ke bawah dan keluar, dengan para karyawan dan departemen-departemen memihak ke satu atau yang lainnya, dan mempertajam konflik dengan "mengipasi api dari bawah".

Ada beberapa indikator yang mengarah pada konflik organisasi :

individu yang menentukan kefungsionalan.

SEBAB-SEBAB TERJADINYA KONFLIK

Orang-orang berlainan, jadi selama pada perbedaan-perbedaan, konflik akan selalu muncul. Salah satu dari konflik paling awal dalam sejarah umat manusia adalah konflik antara Habil dan Kabil, atau dapat kita katakan bahwa konflik sama usianya dengan keberadaan manusia, karena setelah Adam diciptakan Allah, maka muncullah konflik, yaitu pembangkangan iblis kepada Allah untuk bersujud kepada Adam. Maka sejak saat itu antara umat manusia (turunan Adam) selalu terjadi konflik dengan golongan Syaitan (turunan Iblis). Manusia tidak dapat menghapus konflik dari kehidupannya, terutama bila manusia-manusia membentuk kerjasama dalam suatu kelompok atau organisasi.

Menurut Kreitner & Kinichi (2000) bahwa perbedaan yang fungsional akan dapat berubah menjadi perbedaan yang disfungsional, hal disebabkan adanya; ketidak cocokan antar pribadi atau sistem nilai, tidak saling melengkapi atau batas pekerjaan yang tidak jelas, persaingan untuk hasil yang terbatas, persaingan di dalam departemen/group, komunikasi yang terbatas, tugas yang bebas (misalnya; seseorang tidak dapat menyelesaikan tugasnya, Apabila yang lain belum menyelesaikan pekerjaannya), komitmen organisasi (memelihara konflik untuk kemajuan organisasi),

kenijakan yang tidak bersih, standard & peraturan, batas akhir atau aturan waktu yang kejam, membuat keputusan yang kolektif, mengabaikan partisipasi orang dalam membuat keputusan bersama, tuntutan yang tidak terealisasi, gaji dan promosi. Konflik yang tidak terselesaikan akan membahayakan organisasi. Manajer harus proaktif dan berhati-hati dalam menanggapi, dengan mengambil tindakan yang cepat dan tepat.

Bertentangan dengan pihak lain bukanlah hal yang jelek, jika dikelola secara konstruktif. Konflik bisa membuahkan pembelajaran, pertumbuhan, perubahan, hubungan-hubungan yang lebih baik, dan perasaan memiliki tujuan bersama. Konflik sering diperlukan dan diciptakan atau malah diakui eksistennya. Sehubungan dengan ini perlu pula dikatakan bahwa konflik bukan merupakan tanda kelemahan organisasi atau bukti kegagalan pimpinannya. Hal ini dinyatakan dengan jelas oleh Pondy (Indrawijaya, 1989) yang mengemukakan bahwa "Conflict. Like pain, is a signal that the organization is trouble or on other social system which suppresses conflict, which prohibits the expression of dissent, is depriving it self of the feed back necessary for self-regulation and stability". (Konflik, seperti halnya rasa sakit, merupakan pertanda bahwa suatu organisasi sedang berada dalam atau sedang berdiri di ambang kesulitan. Suatu organisasi atau sistem sosial yang berusaha menekan adanya konflik, melarang mengungkapkan perbedaan pendapat, kehilangan umpanbalik untuk

gambar 2 disampaikan sebagai sebuah pedoman bagi para manajer untuk menilai situasi dimana usaha untuk menstimulasi konflik mengkindiperlukan jawaban ya terhadap satu pertanyaan atau lebih pada gambar 2 menunjukkan adanya kebutuhan untuk mempertinggi ketinggian konflik.

Gambar 2 Conflict Survival Mode

Dari gambar 2 tampak suatu perubahan tidak timbul begitu saja, melainkan membutuhkan stimulus tersebut adalah konflik harus ada suatu ketidakpuasan terhadap status quo sebelum keadaannya tepat untuk memperakarsai perubahan. Jadi, organisasi yang sepenuhnya puas dengan dirinya artinya yang bebas dari konflik.

Pokok-pokok pemikiran pandangan interaksionis sebagai berikut :

- a. Konflik itu baik dan positif dan diperlukan sehingga konflik merupakan suatu kenyataan yang tidak bisa di hindarkan.
- b. Menghilangkan konflik sama saja dengan tindakan yang tidak realistis, meskipun demikian konflik perlu diatur sedemikian rupa, agar tidak timbul perilaku disfungsional dan pengaruh

negative terhadap keefektifan organisasi.

- c. Perlu diciptakan suatu lingkungan dimana konflik itu sehat tetapi tidak di izinkan untuk menjadi ekstrim.

Kemudian dari pembahasan mengenai konflik tersebut di atas kita mengenal ada 2 (dua) jenis konflik yaitu; Pertama, konflik fungsional dan ke dua, konflik disfungsional. Konflik fungsional adalah konflik-konflik yang mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja kelompok, konflik disfungsional adalah konflik yang merintangi kinerja kelompok.

Menurut Robin (1996) (dalam Maksuadi, Buletin Cogito Ergo Sum, 2000) bahwa konflik dapat berharga untuk kelompok adalah satu hal danm satu hal lain adalah mampu mengatakan apakah suatu konflik itu fungsional atau disfungsional tetapi batas antara disfungsional denganfungsional adalah tidak jelas dan tidak tegas, karena jenis dan tingkat konflik yang sekarang ini menciptakan keterlibatan yang sehat dan positif mendukung tujuan satu kelompok mungkin dalam suatu kelompok lain atau pada kelompok yang sama tetapi waktu yang lain sangat disfungsional.

Robin kemudian menjelaskan bahwa kriteium yang membedakan konflik fungsional dengan disafungsional adalah kinerja kelompok karena kelompok-kelompok itu eksis untuk mencapai suatu tujuan atau lebih maka dampak konflik pada kelompok itu bukannya pada setiap anggota

Gambar 1. Konflik dan Keefektifan Organisasi

Situasi	Tingkat Konflik	Jenis Konflik	Karakteristik Internal Organisasi	Hasil Keefektifan Organisasi
A	Rendah Atau Tidak ada	Tidak Fungsional	Apatis Stagnan Tidak Tanggap Kurang Gagasan Baru	Rendah
B	Optimal	Fungsional	Bergairah Kritis terhadap diri sendiri inovatif	Tinggi
C	Tinggi	Tidak Fungsional	Kacau Semrawut Tidak Kooperatif	Rendah

Dari gambar di atas, bahwa menurut pandangan interaksional, tingkat konflik tidak dibenarkan untuk menjadi terlalu tinggi atau terlalu rendah. Situasi B merupakan tingkat yang optimal, mengharuskan manajer agar mentimulasikan konflik untuk memperoleh manfaat sepenuhnya dari sifat fungsional konflik. Area pada bagian kanan B menurut supaya resolusi untuk mengurangi tingkat konflik.

Para manajer tampaknya tidak mempunyai banyak masalah untuk mengidentifikasi situasi dimana tingkat konflik terlalu tinggi dan supaya resolusi dibutuhkan tetapi untuk mengetahui kapan sebaiknya menstimulasi konflik tampaknya merupakan masalah lain. Bagi banyak manajer gagasan mengenai upaya yang disengaja untuk meningkatkan konflik sukar untuk dapat diterima,

kebutuhan dan aspirasi tenaga kerjanya, karena konflik dipandang sebagai sesuatu yang jelek, maka sebaiknya konflik sedapat mungkin dihindari.

Dari uraian di atas, bahwa secara singkat dapat disimpulkan mengenai Pandangan tradisional di atas sebagai berikut :

- a. Konflik itu pada dasarnya jelek dan harus dihindari, serta diupayakan jangan sampai terjadi.
- b. Konflik dipandang, negatif, sering disamakan dengan kekerasan destruktif dan tidak rasional.
- c. Konflik terjadi akibat komunikasi yang tidak lancar, tidak adanya kepercayaan, serta tidak adanya sifat terbuka dari pihak yang saling berhubungan.

Kedua, pandangan interaksionis berlawanan dengan pandangan tradisional. Menurut pandangan interaksionis justru konflik dipandang baik dan positif. Oleh karena itu dalam kehidupan organisasi, konflik itu dianggap perlu, walaupun memerlukan pengaturan-pengaturan tertentu bahkan konflik itu sendiri merupakan kenyataan yang tidak bisa dihindari. Sebab itu, jika ada usaha untuk menghindari. Sebab itu, jika ada usaha untuk menghindari, mengurangi atau meniadakan konflik merupakan tindakan yang tidak realistis dan tidak perlu.

Kusnadi, dkk 1999 (Maksudi, Bulletin, Cagito Ergo Sum, 2000) menjelaskan bahwa kontribusi utama aliran ini adalah mendorong para pemimpin kelompok untuk tetap mempertahankan tingkat konflik

minimum sehingga menghasilkan kritik diri dan terciptanya proses kreatif. Aliran ini sangat mendukung ketidaksamaan dan membuka kritik dan pertanyaan yang ditujukan kepada pihak lain sehingga akan memberikan bantuan atau masukan bagi kinerja yang baik. Robin 1996 (dalam Maksudi, Bulletin Cagito Ergo Sum, 2000) mengemukakan bahwa 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.

Meskipun pandangan interaksional menganggap positif dan baik terhadap konflik tersebut, namun Robin 1994 (dalam Maksudi, Bulletin Cagito Ergo Sum, 2000) menjelaskan bahwa pendekatan interaksionis tidak menyatakan bahwa semua konflik adalah fungsional. Pasti ada konflik yang menimbulkan pengaruh negative terhadap keefektifan organisasi. Dalam hal demikian seperti pandangan tradisional, manajemen harus berusaha mengurangi konflik tersebut. Pandangan tradisional, manajemen harus berusaha mengurangi konflik tersebut. Pandangan interaksionis secara tidak langsung menyatakan adanya peran yang lebih kuat bagi manager dalam menanggapi konflik dibandingkan yang dilakukan pandangan tradisional.

Pekerjaan manajer menciptakan suatu lingkungan dimana konflik itu sehat tetapi tidak diizinkan untuk menjadi ekstrim. Hal ini terlihat pada gambar di bawah ini, Kreitner & Kinichi (2000).

defenisi sederhana mengenai konflik adalah "Dua jajaran kebutuhan atau lebih menarik dari arah-arrah yang berlainan, dikemukakan Coernelius, 1992, (dalam Hoda Lacey, 2003)

Konflik dalam pengertian yang sangat luas dapat dikatakan sebagai segala macam bentuk hubungan antar manusia yang bersifat berlawanan (antargenstik), ia dapat terlihat secara jelas dan dapat tersembunyi. Konflik juga dapat terjadi secara nyata atau secara frontal.

Robin 1996 (dalam Maksudi, Bulletin Cogito Ergo Sum, 2000) mendefenisikan konflik sebagai suatu proses yang mulai bila suatu pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang diperhatikan pihak pertama. Robin (1994) pada buku lainnya mendefenisikan konflik sebagai suatu proses dimana A melakukan usaha sengaja dibuat untuk menghilangkan usaha-usaha B dengan bentuk usaha untuk mencapai tujuannya atau dalam meneruskan kepentingan-kepentingannya.

Berdasarkan pengertian konflik tersebut di atas dapatlah disimpulkan bahwa konflik pada hakekatnya mengandung sifat berlawanan (antagonis). Hal ini dari adanya perasaan orang perorangan maupun kelompok-kelompok manusia yang menyadari adanya perbedaan-perbedaan tersebut sedemikian rupa, sehingga masing-masing pihak berusaha memenuhi pihak menjadi frustrasi. Pemenang konflik akan mempunyai kekuasaan dan pengaruh kepada yang

kalah oleh karenanya pihak yang kalah mau tak mau akan mudah didikte oleh pihak yang menang.

KONFLIK DIPANDANG DARI SUDUT TRADISIONAL DAN INTERNASIONAL

Sehubungan dengan hal di atas. Ada dua pandangan tentang konflik. Pertama, pendapat yang berhaluan tradisional. Kedua, pendapat yang interaksional.

Masing-masing pandangan mempunyai argumentasi dan ciri-ciri tersendiri :

Pertama, pandangan tradisional. Konflik pada dasarnya adalah jelek dan tidak perlu terjadi, bahkan harus dihindarkan dan paling tidak harus dibatasi. Sejalan dengan hal ini, Robin (1996) (dalam Beddy, Bulletin Cogito Ergo Sum, 2000) mengemukakan bahwa konflik sering dipandang secara negative dan disinonimkan dengan istilah seperti : Kekerasan (violence), Destruksi, dan ketidak Rasionalan demi memperkuat konotasi negatifnya, konflik menurut defenidi adalah merugikan dan harus dihindarkan.

Kunadi, dkk 1999, (dalam Maksudi, Bulletin Cogito Ergo Sum, 2000) mengemukakan bahwa sikap tradisional tersebut sangat sesuai dengan keadaan sekitar tahun 1930-1940 an. Berdasarkan studi Hawthorne, konflik merupakan perilaku disfungsional yang disebabkan karena lemahnya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kurangnya kepercayaan satu sama lain serta kegagalan manajer merespon

penciptaan perilaku organisasi yang efektif.

Sebab itu, semua pihak yang terlibat dalam organisasi modern, terutama bagi para manajer atau para pimpinan sepatutnya harus mengetahui seluk beluk konflik, agar konflik itu dapat menjadi konflik sebagai sesuatu hal yang bermanfaat bagi perkembangan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan.

Adanya perbedaan dan pertentangan diantara beberapa pihak adalah peristiwa yang sering terjadi dalam kehidupan sehari-hari peristiwa ini ingin membenarkan berbagai mitos tentang konflik yang telah berkembang lama, bahwa konflik harus dihindarkan. Beebe, (1996) (dalam Felix, Manajemen Usahawan, 2000) menyatakan bahwa konflik adalah sesuatu yang buruk. Terlepas dari pendapat di atas muncul pertanyaan-pertanyaan :

1. Mengapa konflik senantiasa muncul dalam aktivitas manusia, termasuk aktivitas organisasi ?
2. Apakah konflik dapat dihilangkan begitu saja ?
3. Apakah dampak yang terjadi karena adanya konflik dalam organisasi ?
4. Bagaimana pengelolaan konflik, agar tidak menghancurkan tujuan organisasi ?

Istilah konflik berasal dari bahasa latin "Con" yang berarti "bersama" dan "fligere" yang berarti "melanggar, menabrak, menemukan, membentur". Dengan demikian konflik merupakan

ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lainnya, kelompok dengan kelompok lainnya, organisasi dengan organisasi lainnya karena beberapa alasan. Dalam pandangan ini pertikaian menunjukkan adanya perbedaan antara dua atau lebih individu, yang diekspresikan, diingat dan dialami, dinyatakan pce & poole, 1984 (dalam Felix Jebarus, Majalah Manajemen Usahawan, 1999). Konflik dapat dirasakan, diketahui, diekspresikan melalui perilaku-prilaku komunikasi dinyatakan Folger & poole, 1984, (dalam Felix Jebarus, Majalah Manajemen Usahawan, 1999). Konflik senantiasa berpusat pada beberapa sebab utama tujuan yang ingin dicapai, alokasi sumber-sumber yang dibagikan, keputusan yang diambil, maupun perilaku setiap pihak yang terlibat, dinyatakan Myers, 1982, Kreps, 1986, Stewart, 193. (dalam Felix Jebarus, Majalah Manajemen Usahawan, 1999). Interaksi yang disebut komunikasi antara individu yang satu dengan yang lainnya, tak dapat disangkal akan menimbulkan konflik dalam level yang berbeda-beda dinyatakan Devito, 1995, (dalam Felix Jebarus, Majalah Manajemen Usahawan, 1999).

Konflik bisa didefinisikan sebagai "a fight, a collision; a struggle, a contest; opposition of interest, opinions or purpose; mental strife, agony" ("suatu pertarungan, suatu benturan; suatu pergulatan, suatu pertentangan kepentingan-kepentingan, opini-opini atau tujuan-tujuan; pergulatan mental, penderitaan batin dikemukakan Cassell Concise English Dictionary, 1989, (dalam Hoda Lacey, 2003). Suatu

PENUTUP

Tidak dapat disangkal lagi bahwa masalah konflik bukanlah sesuatu hal yang dapat diabaikan begitu saja. Mungkin nilai konflik masih terus dapat diargumentasikan selama dilihat dari sudut pandang tradisional yang tidak menghendaki kehadiran konflik. Sebaliknya dari sudut pandang interaksionis, justru konflik memberikan manfaat yang positif bagi suatu organisasi. Karena suatu organisasi yang tidak mengundang konflik kemungkinan akan mengalami stagnan, kemunduran, apatis, kemacetan, dan penyakit lain melumpuhkan. Meskipun konflik dibutuhkan dalam suatu organisasi, tetapi bukan berarti alasan untuk mendewakannya. Tetapi bagaimana menciptakan intentitas konflik yang tetap sehingga menuai manfaat fungsional.

Oleh karena itu perlu adanya usaha penanggulangan yang serius sehingga tingkat konflik dapat ditekan secara menusiawi. Penaggulangan bisa efektif dan membawa dampak positif bagi organisasi, jika pemimpin/manajer dapat mengidentifikasi terlebih dahulu faktor-faktor penyebabnya dan baru kemudian dilakukan usaha penanggulanag melalui strategi penggunaan manajemen konflik.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Adam Ibrahim Indrajaya, 2000, **Perilaku Organisasi**, Cetakan Keenam, Sinar Baru, Al Geuseindo Bandung.
- Bedy Irawan Maksudi, 2000, **Perbedaan Pandangan Tradisional dan Interaksionis Tentang Konflik : Suatu Analisis**, Bulletin ; Cagito Ergo Sum, Vol.1 IMPPU UNPAD Bandung.
- Felix Jebarus, 1999, **Konflik Dalam Organisasi Sebagai Prilaku Komunikasi : Suatu Pendekatan Konseptual**, Manajemen dan Usahawan No.02 TH XXVIII, Jakarta.
- Gibson, James L. Ivancevich, M. Jhon, & Donnely, Jr, H James, 1996, **Organization**, Edisi 8, Jilid 1, Alih Bahasa ; Nunuk Andriani, Bina Aksara, Jakarta.
- Kreiten, Robert & Kinichi, Angelo, 2000, **Organization Behavior**, Fiveth Edition, Mc Grow-Hill.
- Lacey, Hoda, 2003, **Mengelola Konflik di Tempat Kerja**, Penerjamah; Bern Hidayat, Gramedia, Jakarta.
- Winardi, 1994, **Manajemen Konflik**, Konflik Perubahan dan Pengembangan, Mandar Maju, Bandung.

sama dan tidak berkonflik dari kedua kelompok.

- Dengan membicarakan kepentingan setiap kelompok kepada yang lain tanpa menyorot secara tidak pantas kelompok yang lain untuk memaksakan kepentingan dengan dasar kepentingan tertentu.

b. Membangun Hubungan Kerja yang Baik

- Dengan memberikan kesempatan pada kelompok untuk mengatasi perbedaan-perbedaannya dalam perbedaan yang hangat.
- Dengan memelihara jenis hubungan yang di inginkan kelompok tapi sesuai.
- Dengan mempermudah kelompok untuk mengatasi bersama-sama bila konflik timbul lagi.

c. Memberikan Pilihan yang Baik

- Dengan memacu kelompok untuk sumbangan saran beberapa pilihan sebelum mengevaluasi mereka dan memilih diantara mereka.
- Dengan mendorong/ memberikan semangat kepada kelompok untuk mencari jalan keluar dalam menciptakan nilai-nilai untuk perolehan bersama.

d. Dilihat Sebagai Keabsahan

- Dengan tidak dipandang oleh kelompok sebagai mengganggu

keseimbangan kekuatan satu atau yang lainnya.

- Dengan menanamkan pada kelompok bahwa penyelesaian yang dibuat akan adil dan memadai.

e. Pengenalan Alternatif

- Dengan membolehkan kedua pihak untuk mengembangkan penilaian mereka sendiri yang realitis dan alternatif pokok pihak lain.

f. Memperbaiki Komunikasi

- Dengan memperbanyak pertanyaan dan pengujian dari yang menjadi dasar perkiraan.
- Dengan mempermudah pengertian dan diskusi dari pandangan pengikut.
- Dengan membentuk komunikasi antar kelompok dua arah yang aktif.

g. Mengarahkan ke Komitmen yang Bijaksana

- Dengan memberi kesempatan kelompok untuk merancang kebijaksanaan yang realitis, operasional dan cenderung terlaksana.
- Dengan menempatkan pihak-pihak lain yang sumber yang efektif, jika pada penyelesaian sebelumnya mereka gagal untuk mencapai persetujuan akhir atau kejadian yang tidak terlaksana.