

# PENGARUH KONFLIK TERHADAP KINERJA

Oleh: Iim Wasliman\*)

## ABSTRAK

*Konflik dapat selalu hadir pada setiap hubungan kerjasama antara individu atau kelompok dalam organisasi. Dubrint (1984:346) mengartikan konflik sebagai pertentangan antara individu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan. Oleh karena itu, konflik tidak perlu dihindari atau bahkan dihilangkan. Disinilah peran penting manajemen konflik dalam menangani konflik, sehingga perbedaan pendapat, perbedaan kepentingan, dan perbedaan kreativitas dari anggota organisasi dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai efektivitas organisasi.*

**Kata Kunci:** manajemen konflik, kinerja, efektivitas organisasi

## Pendahuluan

Sebagai makhluk sosial, individu akan membentuk kelompok berdasarkan kesamaan. Sejumlah kesamaan yang dimiliki, akan menumbuhkan ikatan perasaan senasib sepenanggungan, yang akhirnya terwujud dalam ikatan tertentu melalui bentuk kelompok khusus. Setiap anggota kelompok merasa saling membutuhkan untuk bertukar pikiran, berbagai rasa, dan menampilkan kekuatan potensialnya masing-masing. Dalam kelompok akan tampil seorang pemimpin dan ada yang mengambil peran sebagai anggota kelompok. Konsep dasar inilah yang menjadi embrio bagi tumbuhnya organisasi yang lebih profesional.

Agar setiap organisasi berfungsi secara efektif, maka setiap individu dan kelompok harus membentuk hubungan kerja dalam lingkungan batas organisasi, hubungan kerja antara individual dan antara kelompok. Hubungan kerja yang merupakan wujud dari saling ketergantungan, dapat berkembang kearah kerja sama positif-sinergis (kinerja), atau konflik.

## Konsep Kinerja

### Pengertian Kinerja

Kinerja (*performance*) diterjemahkan secara beragam. Keberagaman terjemahan istilah tersebut salah satunya diungkapkan oleh Sedarmayanti (2001:50) yang mengutip paparan LAN, bahwa "*Performace* dapat diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja". Malayu S.P. Hasibuan (2001:94) yang menyebut kinerja sebagai prestasi kerja mengungkapkan bahwa "prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang disandarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu". Dassler. G. (1998:1) mengemukakan "prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produktivitas maupun jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang". Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) berpendapat "prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

---

\*) Iim Wasliman adalah mantan kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dan mantan Asda III Provinsi Jawa Barat. Sekarang aktif di Komite Perencanaan Provinsi Jawa Barat dan dosen Program Pascasarjana – Universitas Pendidikan Indonesia.

oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang atau kelompok orang yang dibebankan kepadanya baik berupa barang atau jasa.

### ***Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja***

Beragam faktor dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Faktor-faktor tersebut dapat berupa faktor internal maupun eksternal. B. Siswanto Sastrohadiwiryono (2002:230) misalnya memaparkan bahwa “pada umumnya prestasi kerja seseorang antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan”. Ruky (2001:7) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi / berkaitan dengan elemen-elemen berikut: 1) teknologi (peralatan, metode kerja) yang digunakan, 2) kualitas dari *input* (termasuk material), 3) kualitas lingkungan fisik (keselamatan dan kesehatan kerja, *lay-out* tempat kerja dan kebersihan), 4) iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan), dan 5) kompensasi dan imbalan.

### **Konsep Konflik** ***Pengertian Konflik***

Setidaknya terdapat tiga pendekatan dalam mengartikan konflik, yaitu pendekatan individu, pendekatan sosial, dan pendekatan organisasi. Pengertian konflik yang mengacu kepada pendekatan individu antara lain disampaikan oleh Ruchyat dan Winardi. Ruchyat (2001:2) mengemukakan konflik individu adalah konflik yang terjadi dalam diri seseorang. Senada dengan pendapat ini Winardi (2004:169) mengemukakan konflik individu adalah konflik yang terjadi dalam individu bersangkutan. Hal ini terjadi jika individu: 1) harus memilih antara dua macam alternatif positif dan yang sama-sama memiliki daya tarik yang sama, 2) harus memilih antara dua

macam alternatif negatif yang sama tidak memiliki daya tarik sama sekali, dan 3) harus mengambil keputusan sehubungan dengan sebuah alternatif yang memiliki konsekuensi positif maupun negatif yang berkaitan dengannya.

Pengertian konflik yang mengacu kepada pendekatan sosial adalah seperti yang disampaikan oleh Cummings (1980:41), dimana konflik didefinisikan sebagai suatu proses interaksi sosial, dimana dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih berbeda atau bertentangan dalam pendapat dan tujuan mereka. Alisjahbana (1986:139) mengartikan konflik sebagai perbedaan pendapat dan pandangan di antara kelompok-kelompok masyarakat yang akan mencapai nilai yang sama.

Pengertian konflik yang mengacu kepada pendekatan organisasi antara lain dikemukakan oleh para pakar berikut. Luthans (1985) mengartikan konflik sebagai ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota kelompok organisasi. Dubrint (1984:346) mengartikan konflik sebagai pertentangan antara individu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan. Winardi (2004:1) mengemukakan bahwa konflik adalah oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi. Sedarmayanti (2000: 137) mengemukakan konflik merupakan perjuangan antara kebutuhan, keinginan, gagasan, kepentingan ataupun pihak saling bertentangan, sebagai akibat dari adanya perbedaan sasaran (*goals*); nilai (*values*); pikiran (*cognition*); perasaan (*affect*); dan perilaku (*behavior*). James A. F. Stoner (1986:550) menyatakan bahwa konflik organisasi adalah perbedaan pendapat antara dua atau lebih banyak anggota organisasi atau kelompok, karena harus membagi sumber daya yang langka atau aktivitas kerja dan/atau pandangan yang berbeda.

**Beberapa Pandangan tentang Konflik dalam Organisasi**

Robbins (2003:137) mengemukakan tiga pandangan mengenai konflik, yaitu pandangan tradisional (*traditional view of conflict*), pandangan hubungan manusia (*human relations view of conflict*), dan pandangan interaksionis (*interactionism view of conflict*).

Pandangan tradisional menganggap semua konflik buruk. Konflik dipandang secara negatif, dan disinonimkan dengan istilah kekerasan, perusakan dan ketidak-rasionalan demi memperkuat konotasi negatifnya. Konflik memiliki sifat dasar yang merugikan dan harus dihindari. Pandangan tradisional ini menganggap konflik sebagai hasil disfungsi akibat komunikasi yang buruk, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan antara orang-orang, dan kegagalan para manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi para karyawan.

Pandangan hubungan manusia menyatakan bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar dalam semua kelompok dan organisasi. Semenjak konflik tidak tere-lakkan, maka aliran hubungan manusia menganjurkan penerimaan konflik. Konflik

tidak dapat disingkirkan, dan bahkan adakalanya konflik membawa manfaat pada kinerja kelompok.

Pendekatan interaksionis mendorong konflik atas dasar bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai serasi cenderung menjadi statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Oleh karena itu, sumbangan utama dari pendekatan interaksionis adalah mendorong pemimpin kelompok untuk mempertahankan suatu tingkat minimum berkelanjutan dari konflik. Dengan adanya pandangan ini menjadi jelas bahwa untuk mengatakan bahwa konflik itu seluruhnya baik atau buruk tidaklah tepat. Apakah suatu konflik baik atau buruk tergantung pada tipe konflik. Secara teoretik Robbins (1996:438), mengemukakan terdapat dua tipe konflik, yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional adalah sebuah konfrontasi di antara kelompok yang menambah keuntungan kinerja organisasi. Konflik disfungsional adalah setiap konfrontasi atau interaksi di antara kelompok yang merugikan organisasi atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi.

**Tabel 1. Perbedaan Pandangan Mengenai Konflik**

PANDANGAN KUNO	PANDANGAN MODERN
Konflik dapat dihindari	Konflik tidak dapat dihindari
Konflik disebabkan karena adanya kesalahan manajemen dalam hal mendesain dan manajemen organisasi-organisasi atau karena adanya pengacau-pengacau	Konflik muncul karena aneka macam sebab, termasuk di dalamnya struktur organisatoris, perbedaan-perbedaan dalam tujuan-tujuan yang tidak dapat dihindari, perbedaan-perbedaan dalam persepsi-persepsi, serta nilai-nilai personalia yang terspesialisasi dan sebagainya
Konflik merusak organisasi yang bersangkutan dan menyebabkan tidak tercapainya hasil optimal.	Konflik membantu, kadang-kadang menghambat hasil pekerjaan organisatoris dengan derajat yang berbeda-beda.
Tugas manajemen adalah meniadakan konflik	Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik, dan pemecahannya hingga dapat dicapai hasil prestasi organisatoris optimal
Agar dapat dicapai hasil prestasi organisatoris optimal, maka konflik perlu ditiadakan.	Hasil pekerjaan optimal secara organisatoris, memerlukan konflik <i>moderate</i> .

Winardi (2004) menggambarkan pandangan kuno dan pandangan modern tentang konflik yang menjadi pembeda antara konflik masa lalu dan konflik masa kini dalam organisasi.

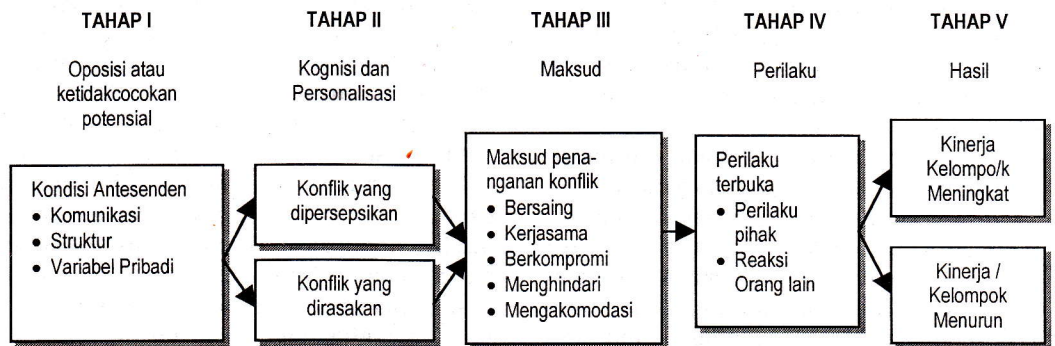
**Proses Terjadinya Konflik**

Konflik tidak terjadi secara seketika, melainkan melalui tahapan-tahapan tertentu. Robbins (2003) menjelaskan konflik terjadi melalui lima tahap, yaitu tahap oposisi atau ketidakcocokan potensial; tahap kognisi dan personalisasi; tahap maksud; tahap perilaku; dan tahap hasil.

pihak, maka potensi untuk oposisi atau ketidakcocokan menjadi teraktualkan dalam tahap kedua. Kondisi anteseden hanya dapat mendorong ke konflik bila satu pihak atau lebih dipengaruhi oleh, dan sadar akan adanya, konflik itu. Tahap II penting karena di situlah persoalan konflik cenderung didefinisikan.

**Tahap III: Maksud**

Maksud berada di antara persepsi serta emosi orang dan perilaku terang-terangan mereka. Maksud merupakan



**Gambar 1. Proses Konflik dari Robbins (2003)**

**Tahap I: Oposisi atau Ketidakcocokan Potensial**

Langkah pertama dalam proses komunikasi adalah adanya kondisi yang menciptakan kesempatan untuk munculnya konflik itu. Kondisi itu tidak perlu langsung mengarah ke konflik, tetapi salah satu kondisi itu perlu jika konflik itu harus muncul. Demi sederhananya, kondisi ini (yang juga dapat dipandang sebagai kasus atau sumber konflik) telah dimampatkan ke dalam tiga kategori umum: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

**Tahap II: Kognisi dan Personalisasi**

Jika kondisi-kondisi yang disebut dalam Tahap I mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan oleh satu

keputusan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu. Dapat diidentifikasi lima maksud penanganan-konflik: bersaing (tegas dan tidak kooperatif), berkolaborasi (tegas dan kooperatif), menghindari (tidak tegas dan tidak kooperatif), mengakomodasi (kooperatif dan tidak tegas), dan berkompromi (tengah-tengah dalam hal ketegasan dan kekooperatifan)

**Tahap IV: Perilaku**

Perilaku konflik ini biasanya secara terang-terangan berupaya untuk melaksanakan maksud-maksud setiap pihak. Tetapi perilaku-perilaku ini mempunyai suatu kualitas rangsangan yang terpisah dari maksud. Sebagai hasil perhitungan atau tindakan yang

tidak terampil, kadangkala perilaku terang-terangan menyimpang dari maksud-maksud yang orisinal.

**Tahap V: Hasil**

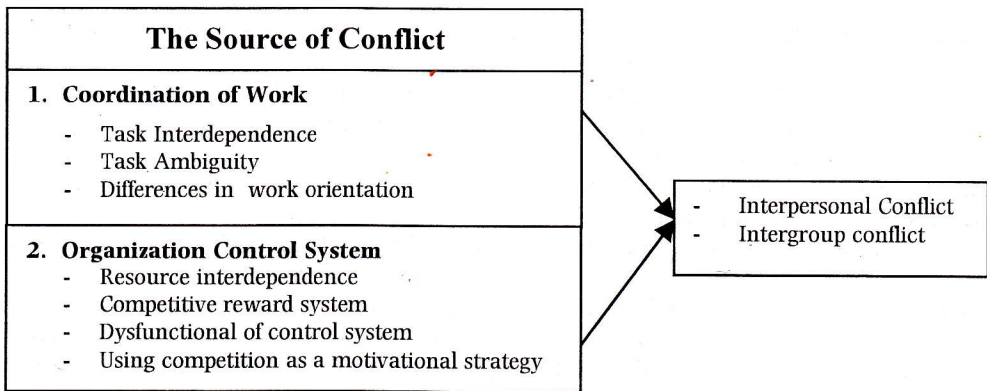
Jalinan aksi-reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi. Hasil ini dapat fungsional, dalam arti konflik itu menghasilkan suatu perbaikan kinerja kelompok, atau disfungsional dalam arti merintangai kinerja kelompok.

**Sumber-sumber Konflik**

Konflik dalam organisasi tidak terjadi secara alamiah dan terjadi bukan tanpa sumber penyebab. Penyebab terjadinya

menjalankan tugas karena tidak terstruktur dalam rincian tugas, perbedaan orientasi tugas. Sedangkan kelemahan sistem kontrol organisasi yaitu, kelemahan manajemen dalam merealisasikan sistem penilaian kinerja, kurang koordinasi antar unit atau bagian, aturan main tidak dapat berjalan secara baik, terjadi persaingan yang tidak sehat dalam memperoleh penghargaan.

Tosi, H.L. Rizzo, J.R. dan Carrol, S.J. (1990:523) mengelompokkan sumber-sumber konflik menjadi tiga yaitu, (1) *Individual characteristics*, (2) *Situational conditions*, (3) *Organizations structure*. Karakteristik individu meliputi; perbedaan individu dalam hal nilai-nilai, sikap, keyakinan, kebutuhan dan kepribadian,

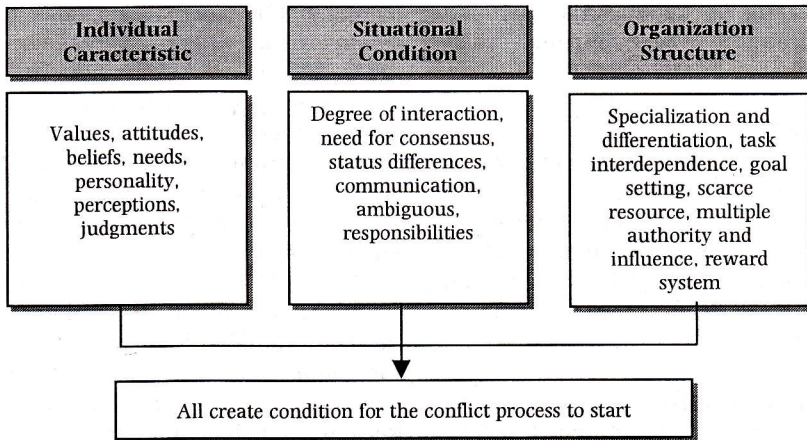


**Gambar 2. Sumber-sumber Konflik Organisasi (DuBrin, 1984)**

konflik pada setiap organisasi sangat bervariasi tergantung pada cara individu-individu menafsirkan, mempersepsi, dan memberikan tanggapan terhadap lingkungan kerjanya. Sumber-sumber konflik organisasi menurut pandangan Feldman, D.C. dan Arnold, H.J. (1983: 513) dapat dilihat pada gambar 3. Feldman, D.C. dan Arnold, H.J. menyatakan bahwa, konflik pada umumnya disebabkan kurangnya koordinasi kerja antar kelompok/departemen, dan lemahnya sistem kontrol organisasi. Permasalahan koordinasi kerja antar kelompok berkenaan dengan saling ketergantungan pekerjaan, keraguan dalam

persepsi ataupun pendapat. Situasi kerja terdiri dari; saling ketergantungan untuk menjalin kerjasama, perbedaan pendapat antar departemen, perbedaan status, kegagalan komunikasi, kekaburan bidang tugas. Penyebab konflik yang ketiga adalah struktur organisasi yaitu, spesialisasi pekerjaan, saling ketergantungan dalam tugas dalam tugas, perbedaan tujuan, kelangkaan sumber-sumber, adanya pengaruh dan kekuasaan ganda, perbedaan kriteria dalam sistem penggajian.

Kondisi permulaan penyebab konflik menurut pendapat Tosi, et al. (1990:524) dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3. Kondisi Awal Penyebab Timbulnya Konflik Organisasi dari Tosi (1990:524)**

### ***Bentuk-bentuk Konflik***

Dalam aktivitas organisasi, dijumpai bermacam-macam konflik yang melibatkan individu-individu maupun kelompok-kelompok. Beberapa kejadian konflik telah diidentifikasi menurut jenis dan macamnya oleh sebagian penulis buku manajemen, perilaku organisasi, psikolog maupun sosiologi.

Berdasarkan tabel 2, pada hakekatnya konflik terdiri atas lima bentuk, yaitu: 1) konflik dalam diri individu, 2) konflik antar individu, 3) konflik antar anggota dalam satu kelompok, 4) konflik antar kelompok, 5) konflik antar bagian dalam organisasi, dan konflik antar organisasi.

#### **a. Konflik dalam diri individu**

Konflik ini merupakan konflik internal yang terjadi pada diri seseorang. (*intra-personal conflict*). Konflik ini akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, dan bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan. Handoko (1995:349) mengemukakan 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.

Menurut Winardi (2004:169), terdapat tiga tipe konflik pada tingkat individu, yaitu:

#### **1) Konflik Mendekat-mendekat (*Approach-approach Conflict*)**

Konflik demikian meliputi suatu situasi di mana seseorang harus memilih antara dua macam alternatif positif dan yang sama-sama memiliki daya tarik yang sama. Contoh: apabila individu harus memilih antara tindakan menerima sebuah promosi yang sangat dihargai di dalam organisasi yang bersangkutan dan menerima pekerjaan baru yang menarik yang ditawarkan oleh perusahaan lain.

#### **2) Konflik Menghindari-menghindari (*Avoidance-avoidance Conflict*)**

Sebuah situasi yang mengharuskan seseorang memilih antara dua macam alternatif negatif yang sama tidak memiliki daya tarik sama sekali. Contoh: apabila kita menghadapi pilihan transfer pekerjaan ke kota lain yang berada pada lokasi yang tidak menyenangkan atau di PHK oleh organisasi di mana kita bekerja.

**Tabel 2. Berbagai Pandangan Mengenai Bentuk Konflik**

No.	Penggagas	Bentuk Konflik
1.	Soekanto, S. (1981),	a. Konflik pribadi b. Konflik rasial c. Konflik antar kelas-kelas sosial d. Konflik politik antar golongan-golongan dalam masyarakat e. Konflik berskala internasional antar negara
2.	Polak, M. (1982)	a. Konflik antar kelompok b. Konflik intern dalam kelompok c. Konflik antar individu untuk mempertahankan hak dan kekayaan d. Konflik intern individu untuk mencapai cita-cita
3.	Chambell, Corbally, dan Nystrand (1983)	a. <i>Intrapersonal conflict</i> b. <i>Interpersonal conflict</i> c. <i>Individual institutional conflict</i> d. <i>Intraorganizational conflict</i> e. <i>School community conflict</i>
4.	Walton (1987)	a. <i>Conflict between members of a family</i> b. <i>Conflict confined to two individuals in an organization</i> c. <i>Conflict between organizational units</i> d. <i>Conflict between institutions/organizations</i>
5.	Owens (1991), Winardi (2004), Davis and Newstron (1981)	a. <i>Intrapersonal conflict</i> b. <i>Interpersonal conflict</i> c. <i>Intra group conflict</i> d. <i>Intergroup conflict</i> e. <i>Inter organization conflict.</i>
6.	Wexley, et al. (1992)	a. Konflik antar individu dalam satu kelompok b. Konflik bawahan dengan pimpinan c. Konflik anta dua departemen atau lebih d. Konflik antar personalia staf dan lini e. Konflik antar serikat buruh dengan pimpinan (manajer)
7.	Handoko, T.H. (1992)	a. Konflik dalam diri individu b. Konflik antar individu dalam organisasi c. Konflik antar individu dengan kelompok d. Konflik antar kelompok e. Konflik antar organisasi
8.	Ruchyat (2001)	a. Konflik intrapersonal b. Konflik interpersonal c. Konflik intra grup d. Konflik inter grup e. Konflik intra organisasi f. Konflik inter organisasi

3) **Konflik Pendekatan-menghindari**  
(*Approach-avoidance Conflict*)

Konflik ini meliputi sebuah situasi di mana seseorang harus mengambil keputusan sehubungan dengan sebuah alternatif yang memiliki konsekuensi positif maupun negatif yang berkaitan dengannya. Contoh: apabila seseorang diberi tawaran promosi yang menjanjikan gaji lebih besar, tetapi yang juga sekaligus mengandung tanggung jawab yang makin meningkat dan yang tidak disukai.

**b. Konflik antar individu**

Konflik antar individu (*interpersonal conflict*) bersifat substantif, emosional atau kedua-duanya. Konflik ini terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan di mana hasil bersama sangat menentukan.

**c. Konflik antar anggota dalam satu kelompok**

Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar

belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota dari suatu komite Menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.

**d. Konflik antar kelompok**

Konflik *intergroup* terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan akan keahlian.

**e. Konflik antar bagian dalam organisasi**

Tentu saja yang mengalami konflik adalah orang, tetapi dalam hal ini orang tersebut "mewakili" unit kerja tertentu. Menurut Mulyasa (2004:244) konflik ini terdiri atas:

- 1) Konflik vertikal. Terjadi antara pimpinan dengan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. Misalnya konflik antara kepala sekolah dengan guru.
- 2) Konflik horizontal. Terjadi antar pegawai atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Misalnya konflik antar tenaga kependidikan.
- 3) Konflik lini-staf. Sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Misalnya konflik antara kepala sekolah dengan tenaga administrasi.
- 4) Konflik peran. Terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran. Misalnya kepala sekolah merangkap jabatan sebagai ketua dewan pendidikan.

**f. Konflik antar organisasi**

Konflik antar organisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya konflik yang

terjadi antara sekolah dengan salah satu organisasi masyarakat.

**Mengatasi dan Mengelola Konflik Dalam Organisasi**

Criblin (1982:219) mengemukakan manajemen konflik merupakan teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing. Tosi, et al. (1990) berpendapat bahwa, "*Conflict management mean that a manager takes an active role in addressing conflict situations and intervenes if needed.* Manajemen konflik dalam organisasi menjadi tanggung jawab pimpinan (manajer) baik manajer tingkat lini (*supervisor*), manajer tingkat menengah (*middle manager*), dan manajer tingkat atas (*top manager*), maka diperlukan peran aktif untuk mengarahkan situasi konflik agar tetap produktif. Manajemen konflik yang efektif dapat mencapai tingkat konflik yang optimal yaitu, menumbuhkan kreativitas anggota, menciptakan inovasi, mendorong perubahan, dan bersikap kritis terhadap perkembangan lingkungan.

Tujuan manajemen konflik adalah untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan (Walton, R.E. 1987:79). Mengingat kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi.

Tidak ada teknik pengendalian konflik yang dapat digunakan dalam segala situasi, karena setiap pendekatan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Gibson, (1996) mengatakan, memilih resolusi konflik yang cocok tergantung pada faktor-faktor penyebabnya, dan penerapan manajemen konflik secara tepat dapat meningkatkan kreativitas, dan produktivitas bagi pihak-pihak yang mengalami Menurut Handoko (1992) secara umum, terdapat tiga cara dalam menghadapi konflik yaitu, (1) stimulasi konflik, (2) pengurangan atau



penekanan konflik, dan (3) penyelesaian konflik. Stimulasi konflik diperlukan apabila satuan-satuan kerja di dalam organisasi terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah. Situasi konflik terlalu rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif akhirnya menjadi pasif. Perilaku dan peluang yang dapat mengarahkan individu atau kelompok untuk bekerja lebih baik diabaikan, anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan pekerjaan. Pimpinan (manajer) organisasi perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai dampak peningkatan kinerja anggota organisasi. Pengurangan atau penekanan konflik, manajer yang mempunyai pandangan tradisional berusaha menekan konflik sekecil-kecilnya dan bahkan berusaha meniadakan konflik daripada menstimuli konflik. Strategi pengurangan konflik berusaha meminimalkan kejadian konflik tetapi tidak menyentuh masalah-masalah yang menimbulkan konflik. Penyelesaian konflik berkenaan dengan kegiatan-kegiatan pimpinan organisasi yang dapat mempengaruhi secara langsung pihak-pihak yang bertentangan.

Winardi (2004) berpendapat bahwa, manajemen konflik meliputi kegiatan-kegiatan; (1) Menstimulasi konflik, (2) Mengurangi atau menekan konflik, dan (3) Menyelesaikan konflik. Stimulasi konflik diperlukan pada saat unit-unit kerja mengalami penurunan produktivitas atau terdapat kelompok-kelompok yang belum memenuhi standar kerja yang ditetapkan. Metode yang dilakukan dalam menstimulasi konflik yaitu; (a) memasukkan anggota yang memiliki sikap, perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku, (b) merestrukturisasi organisasi terutama rotasi jabatan dan pembagian tugas-tugas baru, (c) menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan yang dialami, (d) meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif, promosi jabatan ataupun peng-

hargaan lainnya, (e) memilih pimpinan baru yang lebih demokratis.

Tindakan mengurangi konflik dilakukan apabila tingkat konflik tinggi dan menjurus pada tindakan destruktif disertai penurunan produktivitas kerja di tiap unit/bagian. Metode pengurangan konflik dengan jalan mensubstitusi tujuan-tujuan yang dapat diterima oleh kelompok-kelompok yang sedang konflik, menghadapkan tantangan baru kepada kedua belah pihak agar dihadapi secara bersama, dan memberikan tugas yang harus dikerjakan bersama sehingga timbul sikap persahabatan antara anggota-anggota kelompok.

Penyelesaian konflik (*conflict resolution*) merupakan tindakan yang dilakukan pimpinan organisasi dalam menghadapi pihak-pihak yang sedang konflik. Metode penyelesaian konflik yang paling banyak digunakan menurut Winardi (2004) adalah dominasi, kompromis, dan pemecahan problem secara integratif.

### ***Dampak Konflik terhadap Kinerja Organisasi***

Suatu konflik merupakan hal wajar dalam suatu organisasi. Tjutju Yuniarsih, dkk. (1998:115), mengemukakan bahwa konflik tidak dapat dihindari dalam organisasi, akan tetapi konflik antar kelompok sekaligus dapat menjadi kekuatan positif dan negatif, sehingga manajemen seyogyanya tidak perlu menghilangkan semua konflik, tetapi hanya pada konflik yang menimbulkan dampak gangguan atas usaha organisasi mencapai tujuan. Beberapa jenis atau tingkatan konflik mungkin terbukti bermanfaat jika digunakan sebagai sarana untuk perubahan atau inovasi.

Dengan demikian konflik bukanlah sesuatu yang harus ditakutkan, tetapi merupakan sesuatu hal yang perlu untuk dikelola agar dapat memberikan kontribusinya bagi pencapaian tujuan organisasi. Phillip L. Hunsaker (2001:481) mengemukakan bahwa: "*Conflict are not negative; they are a natural feature of every organization and can never be completely eliminated. However, they can be managed*

*to avoid hostility, lack of cooperation, and failure to meet goals. When channeled properly, conflicts can lead to creativity, innovative solving, and positive change.*" Sejalan dengan pendapat di atas, Richard J. Bodine (1998:35) mengemukakan bahwa: "*Conflict is a natural, vital part of life. When conflict is understood, it can become an opportunity to learn and create. The synergy of conflict can create new alternative-something that was not possible before. The challenge for people in conflict is to apply the principles of creative cooperation in their human relationship. Without conflict, there would likely be no personal growth or social change*".

Mengingat bahwa konflik tidak dapat dihindari, maka pendekatan yang baik untuk diterapkan para manajer adalah pendekatan yang mencoba memanfaatkan konflik sedemikian rupa sehingga konflik dapat memberikan sumbangan yang efektif untuk mencapai sasaran-sasaran yang diinginkan. Konflik sesungguhnya dapat menjadi energi yang kuat jika dikelola dengan baik, sehingga dapat dijadikan alat inovasi. Akan tetapi sebaliknya jika tidak dapat dikendalikan mengakibatkan kinerja organisasi rendah. Hal senada juga diungkapkan oleh Depdikbud (1983) yang dikutip oleh D. Deni Koswara (1994: 2), bahwa selain mempunyai nilai positif, konflik juga mempunyai kelemahan, yaitu :

- a. Konflik dapat menyebabkan timbulnya perasaan "tidak enak" sehingga menghambat komunikasi.
- b. Konflik dapat membawa organisasi ke arah disintegrasi.
- c. Konflik menyebabkan ketegangan antara individu atau kelompok.
- d. Konflik dapat menghalangi kerjasama di antara individu mengganggu saluran komunikasi.
- e. Konflik dapat memindahkan perhatian anggota organisasi tujuan organisasi.

Untuk itu pendekatan konflik sebagai bagian normal dari perilaku dapat dimanfaatkan sebagai alat untuk mempromosikan dan mencapai perubahan-perubahan yang

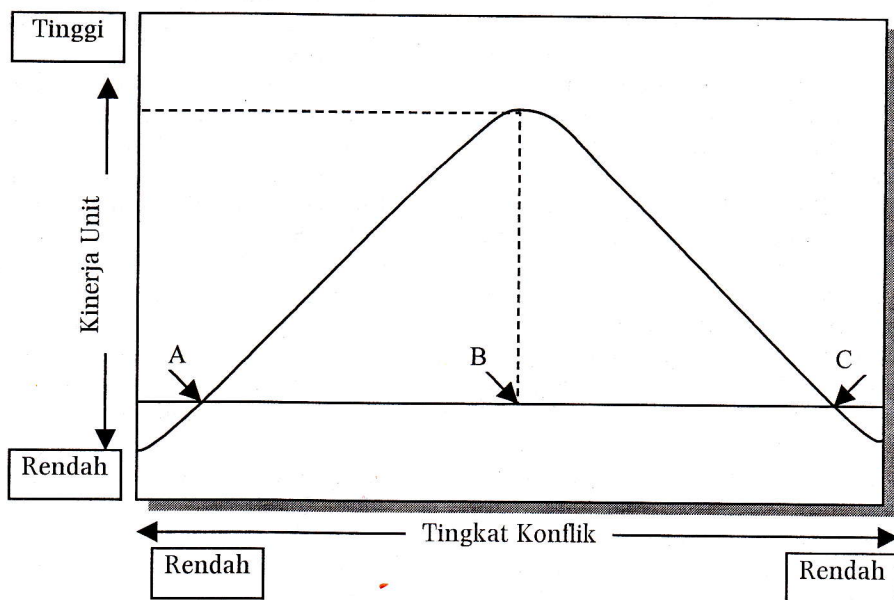
dikehendaki sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Berkaitan dengan hal ini Robbins (2003:162) mengemukakan bahwa konflik dapat bersifat konstruktif maupun destruktif terhadap berfungsinya suatu kelompok atau unit. Seperti ditunjukkan pada Gambar 3. Tingkat konflik dapat atau terlalu tinggi atau terlalu rendah. Ekstrim manapun merintangi kinerja. Suatu tingkat yang optimal adalah kalau ada cukup konflik untuk mencegah kemacetan, merangsang kreativitas, memungkinkan lepasnya ketegangan, dan memprakarsai benih-benih untuk perubahan, namun tidak terlalu banyak, sehingga tidak mengganggu atau mencegah koordinasi kegiatan.

Tingkat konflik yang tidak memadai atau berlebihan dapat merintangi keefektifan dari suatu kelompok atau organisasi, dengan mengakibatkan berkurangnya kepuasan dari anggota, meningkatnya kemangkiran dan tingkat keluarnya karyawan, dan pada akhirnya akan menurunkan produktivitas. Tetapi bila konflik itu berada pada tingkat yang optimal, puas-diri dan apatis seharusnya diminimalkan, motivasi ditingkatkan lewat penciptaan lingkungan yang menantang dan mempertanyakan dengan suatu vitalitas yang membuat kerja menarik, dan sebaiknya ada sejumlah karyawan yang keluar untuk melepaskan yang tidak cocok dan yang berprestasi buruk dari organisasi itu.

## Penutup

Konflik di organisasi bisa terjadi dalam diri individu pegawai, antar individu, dalam kelompok, antar kelompok dan antar organisasi, baik secara vertikal maupun horizontal sebagai akibat adanya perbedaan karakteristik individu, masalah komunikasi dan struktur organisasi. Konflik dapat bersifat fungsional dan disfungsional. Kedua jenis konflik tersebut dapat mempengaruhi kinerja seorang manajer. Agar kinerja dinilai baik, maka seorang manajer dituntut



Situasi	Tingkat Konflik	Tipe Konflik	Karakteristik Unit	Hasil Kerja Unit
A	Rendah atau Tidak Ada	Tidak Berfungsi	Apatis Stagnasi Tidak ada tanggapan pada perubahan Kurang pada ide baru	Rendah
B	Optimal	Berfungsi	Bersemangat terhadap inovasi yang mengarah pada diri sendiri	Tinggi
C	Tinggi	Tidak Berfungsi	Mengacau Kacau balau Tidak dapat bekerjasama	Rendah

**Gambar 4. Konflik dan Kinerja Unit**

untuk dapat mengelola secara optimal semua konflik menjadi konflik fungsional. Keburukan seorang manajer dalam mengelola konflik akan meletakkan efektivitas organisasi dan sekaligus kinerjanya dalam pertarungan berisiko tinggi.

#### Daftar Pustaka

- Alisjahbana, S.T., (1986). *Antropologi Baru*. Jakarta: Penerbit PT Dian Rakyat
- Bodine, Richard J. (1998). *The Handbook of Conflict Resolution Education: a Guide to Building Quality Programs in Schools*. Josses Bass USA

- Campbell F.R., Corbally, E.J. & Nystrand, O.R. (1983). *Introduction to Educational Administration*. (6<sup>th</sup> Edition). Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.
- Criblin, J. (1982). *Leadership Strategies for Organizations Effectiveness*. New York: Amacom
- Cummings, P.W. (1980). *Open Management: Guides to Successful Practice*. New York: Amacom
- D. Deni Koswara, (1994), Makalah: *Manajemen Konflik. Disajikan dalam Latihan Kepemimpinan dan Manajemen Mahasiswa* Tanggal. 21-22 Desember 1994, Senat Mahasiswa FIP IKIP Bandung, Bandung.
- Dassler. G. (1998). *Manajemen Personalia*. Terjemahan Agus Dharma. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga
- Davis & Newstrom. (1981). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill International Editions
- DuBrin, A.J. (1984). *Foundation of Organizational Behavior an Applied Perspective*. London: Prentice-Hall International Inc.
- Feldman, D.C. & Arnold, H.J. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. London: McGraw-Hill International Book Company
- Gibson., Ivancevich, Donnelly. (1996), *Organization: Structure, Processes, Behavior*, Dallas, Business Publications Inc.
- Hunsaker, Phillip L., (2001), *Training in Management Skills*, Prentice Hall, New Jersey.
- Luthans, F. (1985). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Mulyasa. E. (2004). *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*. Banaung: PT Remaja Rosdakarya
- Owens, R.G. (1991). *Organization Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon
- Polak, M. (1982). *Sosiologi: Suatu Buku Pengantar Ringkas*. Jakarta: PT Ictiar Baru
- Prabu-Mangkunegara. A. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya
- Robbins, Stephen P., (1990), *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- , (2003), *Organizational Behavior*. Diterjemahkan oleh Indeks. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Ruchyat, (2001), Makalah: *Manajemen Konflik di Sekolah*, Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat, Bandung.
- Sedarmayanti, (2000), *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan Ditinjau dari Beberapa Aspek Esensial dan Aktual*, CV Mandar Maju, Bandung.
- , (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Siswanto-Sastrohadiwiryono, B. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soekanto, S. (1981). *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia Press
- SP-Hasibuan, M (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- S-Ruky. A. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja: Performance Management System, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Stoner, James A. F., Charles Wankel, (1986), *Management*, 3-d, Prentice Hall International Inc., London.
- T. Hani Handoko, (1992), *Manajemen : Edisi 2*, BPFE, Yogyakarta.
- Tjutju Yuniarsih, dkk., (1998), *Manajemen Organisasi*, IKIP Bandung Press, Bandung.
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R. & Carrol, S.J., (1990). *Managing Organizational Behavior*. (2<sup>nd</sup> Edition). New York: Harper Collins Publisher.
- Walton, R.E., (1987). *Managing Conflict: Interpersonal Dialogue and Third-Party*

*Roles*, (2<sup>nd</sup> Edition). Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company  
 Wexley, K.N. & Yukl, G.A. (1992). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Diterjemahkan oleh: Muh Shobaruddin. Jakarta: Rineka Cipta

Winardi, (2004). *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, CV Mandar Maju, Bandung.

-----.. (1990). *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.