

## KONFLIK

Orang-orang dan berkelompok dalam organisasi mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang pekerjaannya/tugasnya dan pekerjaan/tugas kelompok yang lain. Ketika interaksi di antara mereka terjadi maka konflik menjadi potensial untuk muncul.

Konflik di dalam organisasi dapat menimbulkan konsekuensi positif dan negatif. Dapat mendorong inovasi organisasi, kreativitas dan adaptasi. Organisasi tidak berkembang bisa juga karena pimpinan terlalu berpuas diri, sehingga kurang peka terhadap perubahan dari faktor lingkungan eksternal, tidak ada perbedaan pendapat maupun gagasan baru. Sekalipun beberapa konflik yang terjadi bermanfaat bagi kemajuan organisasi, akan tetapi konflik yang sering terjadi dan muncul kepermukaan adalah konflik yang bersifat disfungsional. Konflik seperti itu dapat menurunkan produktivitas, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan dan stres dalam organisasi.

### **Perubahan Pandangan Tentang Konflik.**

Pandangan tradisional. Pandangan tradisional tentang konflik antar kelompok terjadi antara tahun 1930-an dan tahun 1940-an. Pandangan ini menganggap bahwa semua konflik adalah berbahaya dan oleh karenanya harus

dihindari. Konflik dilihat sebagai hasil yang disfungsional sebagai akibat dari buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan di antara anggota organisasi, dan kegagalan manajer untuk memberikan respon atas kebutuhan dan aspirasi dari para pekerja.

### **Pandangan Aliran Hubungan Manusiawi.**

Pandangan aliran hubungan manusiawi menganggap bahwa konflik adalah sesuatu yang lumrah dan terjadi secara alami dalam setiap kelompok dan organisasi. Karena keberadaan dari konflik dalam orang tidak dapat dihindari, maka aliran hubungan manusiawi mendukung penerimaan dari konflik tersebut dan menyadari adakalanya konflik tersebut bermanfaat bagi prestasi suatu kelompok. Pandangan hubungan manusiawi mendominasi teori tentang konflik pada akhir tahun 1940-an sampai pertengahan tahun 1970-an.

### **Pandangan Interaksionis.**

John Aker dari IBM menjelaskan - pandangan baru tentang konflik yang disebut sebagai persepektif interaksionis. Kalau pendekatan aliran hubungan manusiawi menerima keberadaan dari konflik, maka pendekatan interaksionis *mendorong* konflik pada keadaan yang "harmonis tidak adanya perbedaan pendapat yang cenderung menyebabkan organisasi menjadi statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Sumbangan utama dari

pendekatan interaksionis adalah mendorong pimpinan organisasi untuk selalu mempertahankan tingkat konflik yang optimal agar mampu menimbulkan semangat dan kreativitas kelompok.

### **Konflik Fungsional dan Disfungsional**

Seperti halnya pandangan tradisional masih banyak orang menganggap bahwa konflik selalu bersifat tidak fungsional atau disfungsional dan oleh karenanya harus dihindari. Pendapat seperti itu tentu tidak benar. Pandangan masyarakat yang negatif tentang konflik seperti itu bisa saja disebabkan konflik-konflik yang muncul di permukaan dan diketahui oleh masyarakat adalah konflik yang destruktif yang mengarah pada perpecahan.

Konflik sebenarnya dapat diibaratkan sebagai pedang bermata dua. Di satu sisi pedang dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan pekerjaan yang produktif, dan di sisi yang lain pedang dapat merugikan dan mendatangkan bencana apabila dipergunakan untuk membunuh orang. Demikian juga konflik yang terjadi dalam organisasi dalam batas-batas tertentu kehadiran konflik dalam suatu organisasi diperlukan dalam rangka kemajuan dan perkembangan organisasi.

### **Konflik Fungsional**

Konflik fungsional berkaitan dengan pertentangan kelompok yang terjadi bermanfaat bagi peningkatan efektivitas prestasi organisasi. Dari hasil studi

menemukan bahwa konflik hanya membantu tetapi juga merupakan suatu kondisi yang untuk menumbuhkan adanya kreativitas. Kelompok yang heterogen menimbulkan adanya suatu perbedaan pendapat yang menghasilkan solusi yang lebih baik dan ide yang lebih kreatif. Dari hasil studi tentang proses pengambilan keputusan pokok telah mengarahkan teori pada suatu kesimpulan bahwa konflik dapat menghasilkan banyak manfaat positif bagi organisasi jika dikelola dengan baik (Cherrington, 1989). Konflik fungsional dapat mengarah pada penemuan cara yang lebih efektif untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan, sehingga organisasi dapat hidup terus dan berkembang.

Pada tingkat individu, konflik yang terjadi dapat menciptakan sejumlah akibat yang diinginkan. Individu memerlukan rangsangan dan goncangan pada suatu tingkat tertentu, agar merasa antusias terhadap pekerjaannya. Dalam batas-batas tertentu konflik dapat menimbulkan adanya ketegangan yang memotivasi seseorang untuk bertindak. Penyaluran dari ketegangan tersebut dapat menimbulkan adanya prestasi kerja dan kepuasan yang tinggi. Akan tetapi untuk memberikan hasil yang diinginkan, bagaimanapun juga konflik dibatasi atau memiliki tingkat intensitas yang tepat. Jika tidak, maka akan terjadi konsekuensi yang disfungsional.

## **Konflik Disfungsional**

Konflik disfungsional berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang merusak atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi/kelompok. Sebagian organisasi dapat menangani dan mengelola konflik yang terjadi sehingga memiliki dampak fungsional. Akan tetapi, sebagian besar organisasi mengalami konflik pada tingkat yang lebih besar dari yang diinginkan (yang fungsional), dan prestasi akan membaik jika konflik yang terjadi dapat dikurangi. Jika konflik yang terjadi begitu parah, maka prestasi organisasi mulai merosot. Konflik seperti itu sering terjadi di berbagai Perguruan Tinggi, antara pengurus yayasan dengan pimpinan universitas. Konflik pada tingkat ini sering terjadi karena masing-masing pihak berupaya untuk memperoleh kekuasaan (power) yang lebih besar terutama sekali dalam pengelolaan sumberdaya keuangan. Pihak universitas mengklaim bahwa kekayaan termasuk keuangan lembaga/universitas adalah hasil jerih payah universitas sehingga mereka berwenang mengelola pemanfaatannya. Sementara itu yayasan mengklaim bahwa universitas adalah milik yayasan sehingga yang berwenang untuk mengelola sumber finansial adalah pengurus yayasan. Masing-masing bersiteguh atas pendiriannya masing-masing sehingga seringkali menjurus pada konflik yang disfungsional.

Latihan :

1. Apa yang dimaksud dengan konflik ?
2. Jelaskan jenis-jenis konflik ?