

HUBUNGAN KONFLIK DENGAN PRESTASI KERJA

Banyak orang secara otomatis menganggap bahwa konflik berkaitan dengan rendahnya prestasi kelompok maupun organisasi. Bab ini telah menjelaskan bahwa asumsi seperti itu seringkali tidak benar. Konflik dapat bersifat konstruktif atau destruktif bagi kelompok/subunit dan organisasi. Seperti terlihat pada gambar 5. 1. bahwa konflik dapat terlalu tinggi yang terjadi pada kondisi C, atau terlalu rendah seperti yang terjadi pada kondisi A. Pada kedua ekstrim tersebut konflik berdampak disfungsi yaitu penurunan prestasi organisasi. Ketika tingkat konflik yang terjadi terlalu rendah, maka prestasi rendah karena kurangnya dorongan dan rangsangan. Orang merasakan lingkungannya terlalu menyenangkan dan nyaman, dan responnya apatis dan terjadi adanya stagnasi. Jika mereka tidak dihadapkan pada tantangan mereka tidak akan mencari cara-cara dan ide-ide baru, dan organisasi lambat beradaptasi dengan perubahan dari faktor lingkungan ekstern. Di sisi lain ketika tingkat konflik yang terjadi sangat tinggi, prestasi rendah karena kurangnya koordinasi dan kerjasama. Organisasi dalam keadaan kacau balau, di mana masing-masing orang lebih banyak menghabiskan waktunya untuk mempertahankan / membela dirinya dan menyerang kelompok lain daripada melakukan tugas-tugas yang produktif.

Sedangkan konflik yang optimal terjadi pada kondisi B, di mana tingkat konflik yang terjadi cukup untuk mencegah adanya stagnasi, mendorong adanya kreativitas, menimbulkan dorongan untuk melakukan perubahan, dan mencari cara terbaik untuk memecahkan masalah.

Jenis-Jenis Konflik Dalam Organisasi

Kita dapat menjelaskan ada enam jenis dari konflik yaitu konflik dalam diri seseorang, konflik antarpribadi, konflik interen antaranggota kelompok, konflik antar kelompok, konflik intra organisasi, dan konflik antar organisasi.

1. Konflik dalam diri seseorang

Seseorang dapat mengalami konflik internal dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia merasa bimbang mana yang harus dipilih atau dilakukan. Konflik dalam diri seseorang juga dapat terjadi karena tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya.

2. Konflik antarindividu

Konflik antarindividu terjadi seringkali disebabkan oleh adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan di mana hasil bersama sangat menentukan.

3. Konflik antaranggota kelompok

Suatu kelompok dapat mengalami konflik substantif atau konflik afektif. Konflik substantif adalah konflik yang terjadi karena latar belakang keahlian yang berbeda. Jika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama dikatakan kelompok tersebut mengalami konflik substantif. Sedangkan konflik afektif adalah konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.

4. Konflik antarkelompok

Konflik antar kelompok terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompoknya masing-masing. Misalnya konflik yang mungkin terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran. Bagian misalnya menginginkan adanya jadwal produksi yang standar sehingga pengawasan dapat dilakukan dengan mudah. Sedangkan bagian pemasaran menginginkan jadwal produksi yang fleksibel, sehingga mampu fluktuasi permintaan pasar.

5. Konflik intraorganisasi

Konflik intraorganisasi meliputi empat subjenis. konflik vertikal, horisontal, lini-staff, dan konflik peran. vertikal terjadi antara manajer dengan bawahan yang sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan tugas. Konflik horizontal - terjadi antara karyawan atau teman yang memiliki hirarki yang sama dalam or

Konflik lini-staff yang sering terjadi karena adanya persepsi tentang keterlibatan staff (staf ahli) dalam pengambilan keputusan oleh manajer lini. Akhirnya konflik peran dapat terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran yang saling bertentangan. Misalnya saja seseorang sisi ia menjabat sebagai kepala subbagian proses produksi di pihak lain ia menjabat sebagai serikat pekerja. Sementara itu karyawan menuntut adanya kenaikan upah yang di kenaikan biaya hidup yang semakin meningkat. Sementara di lain pihak kondisi perusahaan tidak memungkinkan memenuhi tuntutan tersebut karena perusahaan sedang kesulitan finansial. Kondisi seperti itu dapat menyebabkan konflik yang dialami oleh kepala subbagian proses produksi karena sebagai kepala serikat pekerja ia merasa mempunyai kewajiban moral untuk memperjuangkan kesejahteraan karyawan, tetapi sebagai unsur pimpinan dalam perusahaan ia memiliki kewajiban menjaga kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan.

Konflik antar organisasi

Konflik bisa juga terjadi antar organisasi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain terhadap pemasok, pelanggan, maupun distributor. Seberapa jauh konflik terjadi tergantung kepada seberapa besar tindakan suatu organisasi menyebabkan adanya dampak negatif terhadap organisasi yang lainnya, atau mencoba mengendalikan sumber-sumber vital organisasi.

Tahapan-Tahapan Konflik Dalam Organisasi

Louis R. Pondy telah mengembangkan suatu model yang dapat dipergunakan untuk menganalisis konflik yang terjadi dalam organisasi. Pertama-tama Pondy mengidentifikasi sumber-sumber konflik dan kemudian menganalisis salah satu jenis tahapan dari suatu episode. Model tersebut menyediakan beberapa petunjuk tentang bagaimana mengendalikan dan mengelola konflik di dalam organisasi. Menurut model Pondy tentang konflik bahwa konflik yang terjadi dalam organisasi meliputi lima tahapan, yaitu 1' yang bersifat laten, konflik yang dipersepsikan, konflik dirasakan, dan konflik yang dimanifestasikan, dan buntut. Berikut ini akan disajikan gambaran ringkas tentang konflik model Pondy.

Konflik Yang Bersifat Laten

Konflik yang terjadi tidak seketika, tetapi potensi untuk munculnya konflik dalam organisasi tetap ada yaitu bersifat laten, oleh karena operasi organisasi itu sendiri. Menurut model ini, bahwa konflik yang terjadi dalam organisasi karena adanya deferensi secara vertikal dan horizontal, yang mengarah kepada pembentukan subunit yang berbeda dengan tujuan yang berbeda dan bahkan seringkali dengan persepsi yang berbeda tentang cara terbaik untuk mencapai tujuan. Dalam perusahaan misalnya, manajer dari berbagai departemen fungsional maupun divisi sependapat tentang tujuan utama dari perusahaan adalah mengoptimalkan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai (value) dalam

jangka panjang. Akan tetapi mereka berbeda pendapat tentang cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Tahap kedua: Konflik yang dipersepsikan (*perceived conflict*)

Tahap kedua dari konflik terjadi ketika suatu kelompok atau subunit menganggap atau mempunyai persepsi bahwa tujuannya mulai dihalangi oleh tindakan dari kelompok yang lain. Dalam tahap ini masing-masing subunit atau kelompok mulai menentukan mengapa konflik itu muncul dan menganalisis kejadian-kejadian yang menyebabkannya. Masing-masing kelompok mencari asal mula timbulnya konflik dan membuat suatu skenario yang menerangkan masalah-masalah yang dialami dengan subunit yang lain. Bagian pabrik misalnya, segera menyadari bahwa penyebab masalah yang dihadapinya dalam produksi adalah karena cacatnya bahan-bahan yang dipakai. Setelah bagian produksi mengadakan penelitian, mereka menemukan bagian material selalu membeli bahan baku dari pemasok yang menawarkan harga yang terendah dan tidak mencoba mengembangkan suatu kerjasama jangka panjang yang dapat meningkatkan kualitas dan reliabilitas dari bahan baku tersebut. Praktik bagian material melakukan pengurangan biaya bahan baku dalam rangka memperbaiki fungsinya, tetapi meningkatkan biaya manufaktur atau biaya pabrik meningkat karena banyaknya bahan baku yang tidak dapat dipakai dan merusak tujuan bagian pabrik.

Tidak mengherankan bagian pabrik menganggap, bahwa bagian material menghalangi tujuannya.

Umumnya yang terjadi pada kondisi seperti itu adalah tingkat konflik meningkat karena subunit atau kelompok berjuang atau bertengkar atas penyebab dari permasalahan. Untuk merubah praktik pembelian yang dilakukan oleh bagian pembelian, maka bagian pabrik menyampaikan keluhan kepada top manajer tentang praktek pembelian yang dilakukan bagian material. Bagian material membantah tuduhan bagiannya telah membeli bahan baku yang berharga yang kualitasnya rendah. Sebaliknya bagian material mengkaitkan permasalahan produksi tersebut sebagai keg dari bagian pabrik untuk memberikan pelatihan yang me terhadap para karyawannya untuk mengoperasikan terbaru dan melempar tanggung jawab atas permasalahan tersebut kepangkuan bagian pabrik. Sekalipun kedua bagian tersebut mempunyai andil atas rendahnya kualitas produksi, m mengkaitkan rendahnya produksi dengan cara yang berbeda.

Tahap Ketiga: Konflik yang dirasakan (Felt Conflict)

Pada tahap ini, subunit atau kelompok yang se mengalami konflik dengan cepat mengembangkan tan emosional kearah satu sama lainnya. Khususnya, submit memiliki hubungan dekat dan mengembangkan s pertentangan secara mental dan menyalahkan subunit kelompok yang lain. Selagi konflik meningkat, kerjasama antara subunit atau kelompok menurun dan demikian halnya efektivitas

organisasi juga menurun. Tentunya sulit ngembangan produk baru dengan cepat jika bagian pen dan pengembangan, bagian material, dan bagian p berselisih paham tentang kualitas dan spesifikasi dari pr akhir.

Selagi subunit atau kelompok yang sedang meng konflik bertengkar dan berargumentasi sesuai pandangan sing-masing, maka konflik yang terjadi akan terus menerus. Sekalipun permasalahan awalnya relatif kecil, tetapi jika melakukan upaya untuk meredakannya, maka masalah kecil dapat berkembang menjadi konflik yang besar sehingga menjadi lebih sulit untuk mengelolanya. Jika konflik tidak segera diatasi maka akan cepat naik ketahapan berikutnya.

Tahap Keempat: Konflik yang dimanifestasikan

Tahap keempat dari konflik model *pondy* terjadi jika suatu subunit kembali mencoba untuk menghalangi tujuan dari subunit yang lainnya. Wujud dari konflik pada tahap keempat ini bisa bermacam-macam. Agesi secara terbuka antarkelompok yang mengalami konflik adalah yang paling sering terjadi. Pergolakan yang terjadi pada para pucuk pimpinan sering terjadi karena seseorang berupaya mempromosikan dirinya sendiri dengan mengorbankan orang lain dalam organisasi tersebut.

Tahap Kelima: Ekor Konflik

Cepat atau lambat, konflik yang terjadi dalam organisasi akan teratasi dengan beberapa cara, seringkali melalui keputusan yang diambil oleh manajer senior/manajer puncak. Demikian pula jika sumber dari konflik tidak segera diatasi maka cepat atau lambat perselisihan dan permasalahan yang menyebabkan konflik akan muncul kembali dalam konteks yang berbeda.

Setiap tahapan dari konflik meninggalkan suatu buntut konflik yang berpengaruh terhadap cara masing-masing kelompok bereaksi terhadap konflik yang mungkin akan terjadi di masa yang akan datang. Jika konflik dapat dipecahkan sebelum mencapai tahap konflik-manifestasi, maka buntut konflik akan meningkatkan hubungan kerja yang baik di masa yang akan datang. Jika konflik yang terjadi tidak teratasi sampai akhir dari tahap konflik-manifestasi, ekor konflik akan mengakibatkan hubungan kerja yang tidak baik di waktu yang akan datang, dan budaya organisasi akan diracuni oleh hubungan tidak bersahabat yang bersifat permanen.

Latihan :

1. Apa Keterkaitan konflik dengan prestasi kerja
2. Sebutkan 6 jenis konflik dalam organisasi
3. Jelaskan tahap konflik dalam organisasi