

Komunikasi sebagai Faktor Determinan Pengendalian Konflik Keorganisasian

Syafei Ibrahim

ABSTRAK

Persoalan konflik keorganisasian merupakan suatu hal yang tidak bisa dihindari, bahkan diciptakan untuk mendapatkan suatu dinamika organisasi. Perkembangan konflik dalam organisasi dapat bersifat fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional mempunyai potensi untuk pengembangan organisasi menuju ke suatu dinamika sehingga dapat tercapai suatu prestasi keorganisasian. Konflik disfungsional mempunyai potensi menjadi pengganggu tumbuhnya organisasi yang berakibat dapat menurunkan kinerja.

1. Pendahuluan

Dewasa ini, persoalan konflik dalam berbagai organisasi tidak dapat dihindarkan. Robbins (1984:143) telah menelusuri perkembangan perubahan sikap terhadap konflik dalam organisasi. Ia mengatakan bahwa konflik dapat fungsional atau disfungsional. Hal ini berarti, konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi. Berdasarkan perspektif ini — terlepas dari bagaimana organisasi didisain dan dioperasionalkan — yang perlu dikaji dari konflik keorganisasian, bukan menekan atau memecahkan semua konflik, melainkan mengendalikannya untuk memperkecil aspeknya yang merugikan dan memperbesar aspeknya yang menguntungkan. Menurut Winardi (1994:65), tugas para manajer dalam menghadapi konflik adalah mengendalikan sedemikian rupa sehingga dapat diminimalisasi aspek-aspeknya yang merugikan dan aspek-aspeknya yang menguntungkan dimaksimalisasi.

Dalam proses peningkatan kualitas aparatur pemerintah, terutama dalam pelayanan masyarakat, akan terjadi perubahan-perubahan yang berwujud, antara lain, perubahan tanggung jawab, proses

berpikir, sistem nilai, dan perubahan perilaku aparatur pemerintah itu sendiri. Dengan adanya perubahan-perubahan itu, maka bibit-bibit konflik akan bermunculan, karena setiap perubahan mengandung unsur konflik. Untuk itu, dalam peningkatan kualitas aparatur pemerintah, diperlukan manajemen perubahan yang memperhatikan pengembangan akan perubahan, bekerja menuju ke arah perubahan, dan stabilisasi perubahan.

Kreativitas dalam organisasi banyak pula dimunculkan oleh kondisi konflik fungsional. Menurut Stoner dan Wankel (1988:575), kreativitas telah berkembang menjadi sebuah bagian penting bagi kehidupan organisasi. Apabila dalam suatu organisasi, konflik fungsional dikendalikan dengan baik, maka hal tersebut memungkinkan organisasi yang bersangkutan mencari cara-cara baru yang lebih bersifat kreatif untuk melaksanakan pekerjaannya. Ivancevich dan Matteson (1990:304) mengemukakan bahwa *functional conflict can be thought of as a type of creative tension*. Namun, pada kenyataannya keberadaan dan konsekuensi positif konflik tersebut masih kurang diperhatikan. Karena masih banyak yang beranggapan bahwa konflik mengganggu organisasi dan menghalangi

pelaksanaan tugas secara optimal, seperti dikemukakan Wexley dan Yukl (1988:230):

Hingga dewasa ini masih banyak yang beranggapan bahwa konflik adalah gejala yang tidak wajar yang hanya memiliki konsekuensi-konsekuensi negatif yang merupakan pertanda adanya sesuatu yang tidak beres dalam organisasi, dengan meletakkan tumpuan kesalahan pada ketidakmampuan manajer atau pimpinan organisasi itu sendiri.

Sebenarnya, konflik dapat memiliki baik konsekuensi-konsekuensi positif maupun negatif. Lebih jauh Winardi (1994:6-7) mengemukakan bahwa:

Konflik konstruktif menyebabkan timbulnya keuntungan-keuntungan bagi individu dan atau organisasi yang terlibat di dalamnya. Adapun keuntungan yang dicapai konflik tersebut adalah: (1) kreativitas dan inovasi yang meningkat; (2) upaya yang meningkat (intensitasnya); (3) ikatan (kohesi) yang makin kuat, dan; (4) ketegangan yang menyusut.

Konflik tertentu akan menguntungkan organisasi atau tidak, tergantung pada dua faktor, yaitu: intensitas konflik dan bagaimana konflik tersebut dikendalikan. Demikian halnya dalam keorganisasian pemerintah, keberadaan konflik tidak dapat dikendalikan. Hasil penelitian Nimpoeno (1981:224) menyatakan, situasi konflik lebih peka terjadi pada kelompok pegawai/pamong praja. Pada umumnya konflik terjadi disebabkan persaingan terhadap sumber-sumber yang terbatas, kekaburan bidang tugas, ketergantungan pekerjaan ataupun perbedaan tujuan dan pandangan di antara pegawai/unit organisasi. Konflik-konflik ini dapat meluas apabila saluran-saluran komunikasi terhambat dan tidak ada upaya dari pihak-pihak yang berkonflik mengomunikasikannya untuk mencari solusi jalan keluar.

Salah satu aspek dari pengendalian konflik keorganisasian adalah adanya suatu iklim komunikasi organisasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi. Para anggota organisasi menentukan dan mengukuhkan eksistensi

pengaruh komunikasi. Jadi, melalui proses interaksi, para anggota organisasi memeriksa eksistensi kepercayaan, dukungan, keterbukaan, perhatian, dan keterusterangan. Dengan demikian, pengaruh komunikasi dapat bermacam-macam dan berubah menurut cara-cara yang ditentukan dan diteguhkan melalui interaksi di antara para anggota organisasi (Pace dan Faules, 1998:154). Organisasi tidak mungkin bekerja tanpa adanya komunikasi. Ditinjau dari sudut manajemen, semua tindakan pimpinan dan bawahan harus melewati botol komunikasi. Apabila komunikasi efektif, ia dapat mendorong timbulnya prestasi lebih baik dan kepuasan kerja (Robert & Charles A, 1979:57) dan Munchinsky, (1977:592-607), orang-orang memahami pekerjaan mereka lebih baik dan merasa lebih puas dalam pekerjaan itu (Davis, 1996:151). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa tindakan komunikasi mempengaruhi organisasi dengan cara tertentu.

Tulisan ini akan mencoba menjelaskan faktor-faktor yang menjadi sumber konflik keorganisasian, tahapan proses konflik, dan cara-cara penanggulangan konflik keorganisasian.

2. Konflik dan Sumber Konflik dalam Organisasi

Dalam kehidupan organisasi, konflik merupakan suatu bagian alami yang tidak dapat dihindari. Pada hakikatnya konflik adalah segala macam interaksi pertentangan di antara dua pihak atau lebih. Wexley dan Yukl (1988:229) mendefinisikan konflik sebagai suatu perselisihan atau perjuangan di antara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan dan/atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak-pihak yang menjadi lawannya. Sejalan dengan itu, menurut Winardi (1994:1), konflik berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi. Lebih lanjut, Stoner dan Wankel (1988:50) menjelaskan, konflik organisasi adalah suatu perbedaan pendapat di antara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam suatu organisasi yang muncul dari kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang langka atau aktivitas

kerja atau dari kenyataan bahwa mereka mempunyai status, tujuan, nilai, atau pandangan yang berbeda. Para anggota organisasi atau sub-sub yang berbeda pendapat berupaya untuk memenangkan.

Tema umum yang mendasari beberapa definisi di atas adalah, konflik merupakan proses pertentangan sekurang-kurangnya dua pihak dalam suatu organisasi, prosesnya dimulai jika satu pihak merasa bahwa pihak lain menentang atau akan menghalangi sesuatu yang ada kaitan dengan dirinya. Sejalan dengan itu Robbins, (1984:142) menjelaskan kesamaan dari kebanyakan definisi konflik: *the assumption that there are two or more parties whose interest or goals appear to be incompatible, the parties are therefore in opposition. When one party blocks the goal achievement of another state exists.* Umumnya yang menjadi sumber ketidakcocokan atau pertentangan tersebut, menurut Wexley dan Yukl (1988:231) meliputi: (1) persaingan terhadap sumber-sumber, (2) ketergantungan pekerjaan, (3) kekaburan bidang tugas, (4) problem status, (5) rintangan komunikasi, dan (6) sifat-sifat individu.

Stoner dan Wankel (1988:555) mengemukakan empat sumber konflik keorganisasian, yaitu: (1) kebutuhan untuk memperoleh sumber daya yang langka, (2) perbedaan dalam tujuan unit organisasi, (3) interpedensi aktivitas kerja dalam organisasi, dan (4) perbedaan nilai atau pandangan antarunit organisasi. Kemudian, lebih terperinci Robbins (1994:457) menjelaskan sumber konflik dalam organisasi meliputi: (1) saling ketergantungan pekerjaan, (2) diferensiasi horizontal yang tinggi, (3) formalisasi yang rendah, (4) ketergantungan pada sumber bersama yang langka, (5) perbedaan dalam kriteria evaluasi dan sistem imbalan, (6) keanekaragaman anggota, (7) ketaksesuaian status, (8) ketakpuasan peran, dan (9) distorsi komunikasi. Sementara itu, Gibson (1993:272) menelaah empat faktor yang menimbulkan konflik keorganisasian: (1) saling tergantung dalam pekerjaan, (2) perbedaan tujuan, (3) perbedaan persepsi, dan (4) meningkatnya tuntutan adanya spesialisasi.

Secara umum, sumber utama konflik keorganisasian meliputi:

Pertama, persaingan terhadap sumber yang langka. Salah satu sumber konflik dalam organisasi adalah apabila dua pihak bersaing atau bergantung pada sumber daya yang langka seperti dana operasi, ruang, peralatan, personalia, serta pelayanan pendukung (misalnya, pengetikan, pengadaan pemrosesan data, pemeliharaan). Semakin langka pengadaan sumber-sumber yang relatif banyak diperlukan oleh pihak-pihak tandingannya, dan semakin penting sumber-sumber tersebut bagi mereka, semakin besar kemungkinan konflik akan berkembang serta semakin tajam.

Kedua, saling ketergantungan pekerjaan. Jika dua atau lebih pihak dalam organisasi bergantung satu sama lain untuk keberhasilan pelaksanaan tugasnya, maka konflik akan terjadi jika di antara pihak mempunyai prioritas yang berbeda-beda. Ketergantungan pekerjaan dapat satu arah atau dua arah, dan ketergantungan dapat mencakup pembagian persediaan informasi, pengarahan, di samping tuntutan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas di antara para pihak. Semakin besar orientasi tujuan di antara para pihak, maka semakin besar kemungkinan konflik akan berkembang.

Ketiga, perbedaan tujuan. Sehubungan dengan sub-sub unit organisasi cenderung semakin terspesialisasi atau diferensiasi karena mengembangkan tujuan, tugas, dan personalia yang berbeda. Diferensiasi tersebut kerap kali menyebabkan timbulnya konflik kepentingan atau prioritas-prioritas meskipun tujuan umum organisasi disepakati. Ada kondisi-kondisi tertentu yang membantu perkembangan konflik antarkelompok/organisasi karena perbedaan tujuan. Hal tersebut adalah sebagai berikut:

(a) Keterbatasan sumber daya. Uang, ruangan, tenaga kerja, dan bahan-bahan seperti telah diuraikan di atas, sebenarnya tidak terbatas. Setiap kelompok dapat berusaha mengejar tujuannya masing-masing; paling tidak, pada tingkat tertentu. Dalam situasi ini, sering terjadi persaingan ialah menang yang dengan mudah dapat berakibat terjadinya konflik tidak fungsional.

(b) Struktur imbalan. Konflik ini terjadi jika sistem imbalan lebih dikaitkan dengan prestasi

kelompok masing-masing daripada dengan prestasi organisasi secara keseluruhan. Misalnya, kelompok-kelompok tertentu dalam organisasi diberi penghargaan. Sebagai contoh, kelompok pemasaran diberi penghargaan (imbalan) karena berhasil menjual lebih banyak, sedangkan kelompok yang tidak berprestasi sedikit di bawah kelompok pemasaran tidak diberi penghargaan (imbalan). Hal ini dapat memancing terjadinya konflik dalam organisasi.

Keempat, keaburan batas-batas bidang kerja. Konflik mungkin sekali terjadi bilamana batasan-batasan bidang kerja tidak jelas dikarenakan ketimpangan-ketimpangan tanggung jawab dan satu pihak berusaha untuk melakukan lebih banyak pengendalian atas perilaku-perilaku yang disukainya atau mengalihkan bagiannya dalam pelaksanaan aktivitas-aktivitas yang tidak disukainya. Konflik juga berkembang apabila satu pihak berusaha mencari muka atas setiap keberhasilan atau mengalihkan celaan bila terjadi kegagalan dalam suatu aktivitas bersama.

Kelima, meningkatnya tuntutan akan spesialisasi. Konflik antarstaf spesialisasi dan generalis lini mungkin merupakan jenis konflik antarkelompok yang paling umum. Dengan bertambahnya kebutuhan akan ahli teknik di semua bidang organisasi, peranan staf dapat diharapkan meluas dan konflik lini dan staf dapat diperkirakan meningkat. Pegawai lini dan staf memandang peranan mereka dalam organisasi dari perspektif yang berbeda:

(a) Persepsi terjadinya pengurangan wewenang lini. Pimpinan tingkat menengah takut bahwa para spesialis akan melanggar batas pekerjaan mereka yang karenanya mengurangi wewenang dan kekuasaan mereka. Akibatnya, para spesialis sering mengeluh bahwa eksekutif menengah tidak memanfaatkan staf spesialis secara layak dan tidak memberi wewenang yang cukup pada anggota staf.

(b) Perbedaan sosial dan fisik. Menyangkut umur, pendidikan, cara berpakaian, dan sikap dalam beberapa hal, staf spesialis lebih muda dari eksekutif menengah, dan mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi, pelatihan dalam suatu

bidang spesialisasi.

(c) Ketergantungan lini atas pengetahuan staf. Mengingat para pimpinan lini sering tidak mempunyai pengetahuan teknis yang diperlukan untuk mengelola bidangnya, mereka tergantung para spesialis. Jurang yang terjadi antara pengetahuan dan wewenang bahkan mungkin lebih besar jika staf spesialis lebih rendah dalam hierarki organisasi dari pada manajer. Kasus ini sering terjadi. Akibatnya, staf sering mengeluh bahwa para pimpinan lini menolak ide-ide baru.

(d) Perbedaan kesetiaan. Perbedaan kesetiaan sering terjadi antara pimpinan lini dengan staf spesialis. Staf spesialis mungkin taat pada disiplin, sedangkan pimpinan lini setia kepada organisasi. Jika kesetiaan terhadap fungsi-fungsi atau disiplin tertentu lebih besar dari kesetiaan terhadap organisasi secara keseluruhan, besar kemungkinan terjadi konflik.

3. Tahapan Konflik Keorganisasian

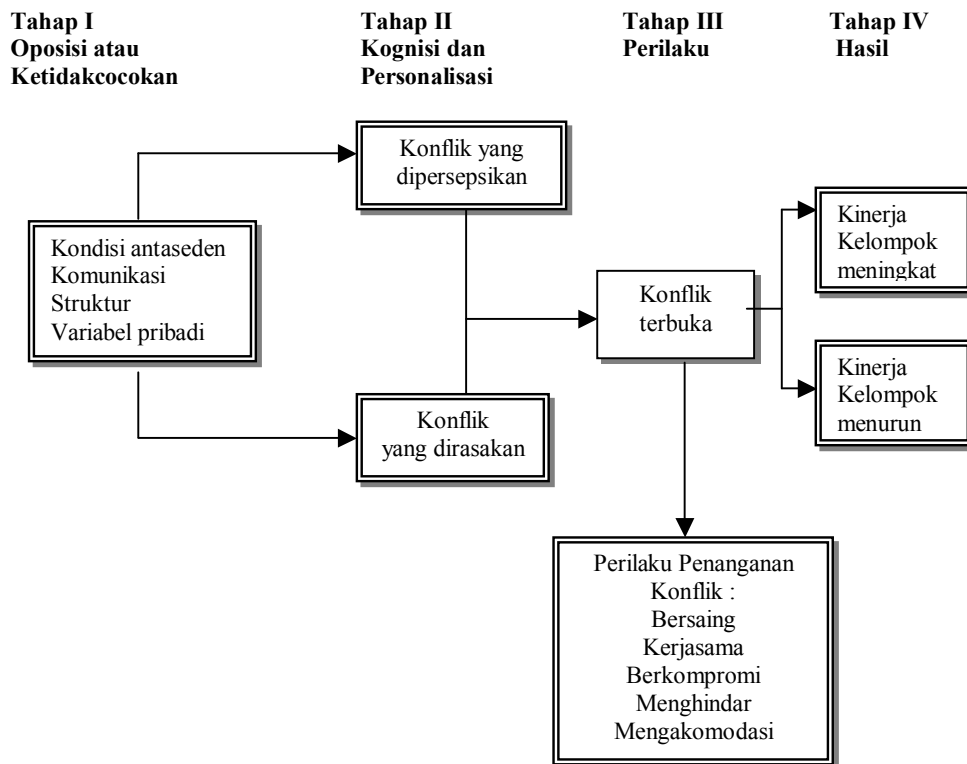
Robbins (1984:145) menggambarkan dengan jelas proses konflik yang terdiri atas empat tahapan, yaitu: tahap oposisi atau ketidakcocokan potensial, tahap kognisi dan personalisasi, tahap tahap perilaku, dan tahap hasil. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 1.

Dengan memperhatikan Gambar 1 tersebut, akan dijelaskan tahap konflik sebagai berikut:

Tahap I: Oposisi atau Ketidakcocokan Potensial

Pada tahap ini, terdapat kondisi yang menciptakan kesempatan terjadinya konflik. Kondisi ini tidak perlu langsung mengarah ke konflik, tetapi salah satu kondisi itu perlu jika konflik itu harus muncul. Secara sederhana, kondisi ini dimampatkan ke dalam tiga kategori umum, yaitu komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

Komunikasi. Komunikasi dapat merupakan suatu sumber konflik. Komunikasi menyatakan kekuatan-kekuatan yang berlawanan yang timbul dari dalam kesulitan semantik, kesalahpahaman, dan 'kebisangan' dalam saluran komunikasi. Salah satu mitos utama yang kebanyakan dari kita sandang adalah bahwa komunikasi yang buruk merupakan



Gambar 1: Tahapan Konflik Keorganisasian
 Sumber : Robbins (1984 : 145).

alasan utama dari konflik-konflik. “Seandainya saja kita dapat berkomunikasi satu sama lain, kita dapat menghapuskan perbedaan pendapat kita.” Kesimpulan semacam itu bukan tidak masuk akal, bila masing-masing kita diberi waktu untuk berkomunikasi. Tetapi tentu saja, komunikasi yang buruk pastilah bukan sumber dari semua konflik, meskipun ada cukup banyak bukti yang memberi kesan bahwa masalah-masalah dalam proses komunikasi berperan dalam menghalangi kolaborasi dan merangsang kesalahfahaman.

Suatu tinjauan riset mengemukakan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan kondisi anteseden yang potensial bagi konflik.

Secara khusus, bukti menunjukkan bahwa kesulitan semantik timbul sebagai akibat perbedaan dalam perhatian, persepsi selektif, dan informasi tidak memadai mengenai orang lain. Lebih lanjut, riset memperlihatkan suatu penemuan mengejutkan: potensial untuk konflik meningkat bila terlalu sedikit atau terlalu banyak terjadi komunikasi. Rupanya, suatu peningkatan komunikasi yang bersifat fungsional sampai suatu titik tertentu, setelah itu mungkin terjadi komunikasi berlebihan, dengan suatu kenaikan resultan dari potensial konflik itu. Jadi, terlalu banyak maupun terlalu sedikit informasi dapat meletakkan fondasi untuk konflik. Selanjutnya, saluran yang dipilih untuk komunikasi dapat berpengaruh merangsang oposisi. Proses

penyaring yang terjadi ketika informasi dilewatkan di antara anggota-anggota dan penyimpangan (*divergens*) komunikasi dari saluran formal atau yang sudah ditetapkan sebelumnya, menawarkan kesempatan yang potensial bagi timbulnya konflik

Struktur: Digunakan istilah struktur dalam konteks ini, untuk mencakup variabel seperti ukuran, derajat spesialisasi dalam tugas yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi, kecocokan anggota-tujuan, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok-kelompok.

Riset menunjukkan ukuran dan spesialisasi bertindak sebagai kekuatan untuk merangsang konflik. Makin besar kelompok dan makin terspesialisasi dalam tugas, makin besar kemungkinan terjadinya konflik (Robbins, 1996:128). Masa kerja dan konflik telah ditemukan sebagai berbanding terbalik. Potensial konflik cenderung paling besar di mana anggota kelompok lebih muda dan di mana tingkat keluarnya karyawan tinggi.

Makin besar kedwigtarian dalam mendefinisikan dengan cermat di mana letak tanggung jawab untuk tindakan, makin besar potensial munculnya konflik. Kelompok-kelompok di dalam organisasi mempunyai tujuan yang berbeda-beda. Keanekaragaman tujuan dalam kelompok ini merupakan sumber potensial terjadinya konflik. Bilamana kelompok di dalam organisasi mengupayakan tujuan akhir yang berlainan, terdapatlah kesempatan konflik yang meningkat.

Ada suatu indikasi bahwa suatu gaya kepemimpinan yang tertutup –pengamatan ketat dan terus menerus dengan kontrol umum terhadap perilaku orang lain– meningkatkan potensi konflik, tetapi bukti ini tidak terlalu kuat (Davis, 1996). Riset menunjukkan bahwa partisipasi dan konflik sangat berkaitan. Tampaknya, partisipasi mendorong digalakkannya perbedaan. Suatu sistem imbalan juga ditemukan sebagai penyebab konflik bila perolehan yang satu akan mengorbankan yang lain. Akhirnya, jika suatu kelompok bergantung pada suatu kelompok yang lain atau jika kesalingketergantungan memungkinkan satu

kelompok memperoleh sesuatu atas pengorbanan yang lain, maka kekuatan-kekuatan yang berlawanan akan dirangsang.

Variabel pribadi. Pernahkah Anda yang menjumpai seseorang yang langsung tidak Anda sukai? Kebanyakan pandangan yang dinyatakan tidak Anda setuju. Bahkan karakteristik yang tidak penting —bunyi suaranya, seringai senyumannya, kepribadiannya— menjengkelkan Anda. Kita semua pernah bertemu dengan orang semacam itu, sering terdapat potensi untuk konflik.

Jadi, kategori terakhir dari sumber-sumber konflik yang potensial adalah faktor-faktor pribadi. Seperti dinyatakan bahwa faktor itu mencakup sistem nilai individual tiap orang dan karakteristik kepribadian yang menyebabkan *indiosinkrasi* (kekhasan) dan perbedaan individual.

Bukti menandakan bahwa kepribadian tertentu —misalnya, individu yang sangat otoriter dan dogmatis, dan yang menunjukkan penghargaan rendah— mendorong ke konflik potensial (Gibson, 1993). Paling penting, dan agaknya variabel yang paling terabaikan dalam telaah konflik sosial, adalah sistem nilai yang berbeda (Robbins, 1996).

Tahap II: Kognisi dan Personalisasi

Jika kondisi-kondisi yang disebut dalam tahap I mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan secara sepihak, maka potensial 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.

Seperti telah disebutkan, dalam konflik diperlukan persepsi. Oleh karena itu, satu pihak atau lebih harus sadar akan eksistensi kondisi anteseden. Tetapi, karena suatu konflik *dipersepsikan* tidaklah berarti itu dipribadikan (dipersonalkan). Dengan kata lain, “A mungkin menyadari bahwa B dan A berada dalam ketidaksepakatan yang serius... tetapi itu mungkin tidak membuat A tegang atau cemas, dan itu mungkin tidak mempunyai efek apa pun terhadap afeksi A terhadap B.” Adalah pada tingkat

terasakan, bila individu-individu menjadi terlibat secara emosional bahwa pihak-pihak mengalami kecemasan, ketegangan, frustrasi, atau permusuhan.

Tahap III: Perilaku

Bila kebanyakan orang memikirkan situasi konflik, mereka cenderung memusatkan perhatian pada Tahap III. Mengapa? Karena, di sinilah konflik itu tampak nyata. 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 rangsangan yang terpisah dari maksud-maksud. Sebagai hasil salah perhitungan atau tindakan yang tidak terampil, kadangkala perilaku terang-terangan menyimpang dari maksud-maksud yang orisinal (Robbins, 1996).

Jika konflik itu sudah terbuka (terang-terangan) maka perlu ada penanganan konflik, yaitu dengan cara: bersaing, bekerjasama (kolaborasi), menghindari, mengakomodasi, dan berkompromi.

Bersaing. Suatu hasrat untuk memuaskan kepentingan seseorang, tidak peduli dampaknya terhadap pihak lain pada konflik itu. Misalnya, mencapai tujuan Anda atas pengorbanan tujuan orang lain, berupaya meyakinkan orang lain bahwa kesimpulan Anda benar dan kesimpulan mereka keliru, dan mencoba membuat seseorang lain menerima baik untuk disalahkan dalam suatu masalah.

Berkolaborasi. Suatu situasi di mana pihak-pihak pada suatu konflik masing-masing sangat berkeinginan untuk memuaskan sepenuhnya kepentingan dari semua pihak. Contohnya berusaha mencari pemecahan masalah yang memungkinkan tujuan kedua pihak sepenuhnya dicapai dan mengusahakan suatu kesimpulan yang memasukkan wawasan-wawasan yang sah dari kedua belah pihak.

Menghindar. Hasrat untuk menarik diri dari atau menekan suatu konflik. Contohnya, mencoba sekadar mengabaikan suatu konflik dan menghindari orang-orang lain yang tidak sependapat dengan Anda.

Mengakomodasi. Kesiediaan dari satu pihak dalam suatu konflik untuk menaruh kepentingan lawannya di atas kepentingannya. Contohnya, kesiediaan mengorbankan tujuan Anda sehingga tujuan pihak lain dapat dicapai, mendukung pendapat seseorang lain meskipun Anda berkeberatan akan itu, dan memaafkan seseorang karena suatu pelanggaran dan membiarkan pelanggaran-pelanggaran berikutnya.

Berkompromi. Suatu situasi dalam mana tiap pihak pada suatu konflik bersedia melepaskan sesuatu, terjadilah *sharing* yang menghasilkan suatu hasil yang kompromistis. Dalam kompromi, tidak ada pemenang atau pecundang yang jelas.

Tahap IV: Hasil

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

3. Konflik dan Keefektifan Organisasi

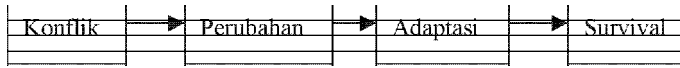
Sikap terhadap konflik dalam organisasi telah berubah dari waktu ke waktu. Robbins (1984:143) telah menelusuri perkembangan ini dengan menekankan pada perbedaan antara pandangan tradisional tentang konflik, pandangan perilaku, dan pandangan baru yang sering disebut pandangan interaksionis.

Pandangan tradisional mengasumsikan bahwa semua konflik adalah jelek, karenanya mempunyai dampak negatif terhadap keefektifan organisasi. Menurut Robbins (1984: 454), pendekatan tradisional menyamakan konflik dengan istilah, seperti, kekerasan, kehancuran, dan irasionalitas. Konsisten dengan perspektif tersebut, salah satu tanggung jawab manajemen adalah mencoba memastikan bahwa konflik tidak timbul, dan apabila itu terjadi perlu bertindak dengan cepat untuk memecahkannya.

Menurut Stoner dan Wankel (1985:551), pandangan tradisional mengenai konflik ini sudah

berubah karena para peneliti ilmu perilaku dan penulis manajemen mulai mengidentifikasi manfaat dari konflik yang dikendalikan secara

quo sebelum keadaannya tepat untuk memprakarsai perubahan. Jadi, organisasi yang sepenuhnya puas dengan dirinya, artinya bebas dari konflik, tidak mempunyai kekuatan internal untuk memprakarsai perubahan.



Gambar 2. Model Konflik Perjuangan
Sumber: Robbins, 1994.

efektif mulai diakui. Dewasa ini konflik dalam organisasi dipandang sebagai hal yang tidak terelakkan dan bahkan perlu. Karena itu, menurut pandangan interaksionis, suatu organisasi yang bebas sama sekali dari konflik mungkin juga merupakan organisasi yang statis, apatis dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan.

pengaruh negatif terhadap keefektifan organisasi. Dalam hal demikian, manajemen harus berusaha mengurangi konflik tersebut.

Untuk lebih jelasnya, perbedaan pandangan tradisional dan interaksionis ditunjukkan pada Tabel 1.

Dari tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa

Tabel 1
Pandangan Tradisional dan Pandangan Interaksionis

Pandangan	
Tradisional	Interaksionis
1. Konflik dapat dihindarkan	1. Konflik tidak dapat dihindarkan
2. Konflik disebabkan oleh kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau.	2. Konflik timbul karena banyak sebab termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam nilai-nilai pribadi dan sebagainya.
3. Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi optimal	3. Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat.
4. Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik	4. Tugas manajemen adalah mengendalikan konflik.
5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik.	5. Pelaksanaan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

Sumber: Handoko (1984)

Bahkan Doctorof (1977:306) menyebutkan konflik itu sebagai *the mother of change*. Konflik adalah fungsional jika dapat memprakarsai pencairan cara-cara baru dan lebih baik dalam melakukan sesuatu dan mengurangi rasa puas diri dalam organisasi. Seperti terlihat dalam gambar di bawah ini, suatu perubahan tidak timbul begitu saja, melainkan membutuhkan stimulus. Stimulus tersebut adalah konflik. Harus ada ketidakpuasan terhadap *status*

konflik dapat fungsional atau disfungsional. Secara sederhana, hal ini berarti bahwa konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau mengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi tergantung pada bagaimana konflik dikendalikan. Sejalan dengan pendapat Wexley dan Yukl (1988:230), konflik memiliki baik konsekuensi positif maupun negatif, dan yang menjadi tujuan manajemen adalah mengendalikannya sedemikian rupa sehingga

keuntungan-keuntungan dapat dipertahankan serta akibat-akibat sebaliknya dapat diminimalisasi.

Konflik fungsional dan konflik disfungsional dalam hubungannya dengan keefektifan organisasi, digambarkan oleh Ivancevich dan Matteson (1990:306) sebagaimana tergambar pada Tabel 2.

Akibat-akibat konflik disfungsional, baik

4. Metode Pengendalian Konflik Keorganisasian

Pengendalian konflik keorganisasian merupakan pemeliharaan suatu tingkat konflik yang optimal bagi kelangsungan hidup dan efektivitas organisasi (Wexley dan Yukl, 1988:256). Dengan demikian, tingkat konflik dapat dinaikkan

Tabel 2
Hubungan Konflik dan Keefektifan Organisasi

Tingkat Konflik	Jenis Konflik	Karakteristik Internal Organisasi	Hasil Keefektifan Organisasi
Rendah atau tidak ada	Disfungsional	Apatis Stagnasi Tidak tanggap terhadap perubahan Kurang gagasan baru	Rendah
Optimal	Fungsional	Bergairah Tanggap terhadap perubahan Kreatif Inovatif Kritis terhadap diri sendiri	Tinggi
Tinggi	Disfungsional	Kacau Semrawut Tidak kooperatif	Rendah

Sumber: Ivancevich dan Matteson, (1990)

dalam tingkat konflik yang rendah maupun tinggi, terutama terletak pada kondisi organisasi yang apatis, stagnasi, tidak tanggap terhadap perubahan, kurang gagasan baru, kacau dan tidak kooperatif, sehingga keefektifan organisasi cenderung menjadi rendah. Di lain pihak, segi fungsional konflik antara lain tampak pada kondisi organisasi yang bergairah, tanggap terhadap perubahan, kreatif, inovatif, kritis terhadap diri sendiri, sehingga hasil keefektifan organisasi cenderung menjadi tinggi. Dengan demikian, dalam tingkat konflik yang optimal mempunyai potensi yang jauh lebih besar untuk tumbuhnya kreativitas, peka terhadap perubahan, kritis dan inovatif dari pada tingkat konflik yang rendah dan tinggi.

atau dikurangi dengan mengubah kondisi-kondisi pendahulu yang membawa pada kondisi konflik.

Dalam kaitan dengan pengendalian konflik, maka komunikasi organisasi menjadi sangat penting ter-utama dalam men-stimulasi konflik, menekan atau meng-urangi konflik, dan menyelesaikan konflik (Stoner dan Wankel, (1988:560). Untuk menelaah lebih jauh mengenai pengendalian konflik, akan coba diuraikan satu per satu hal-hal yang telah disebutkan di atas.

Menstimulasi Konflik. Pandangan interak-sionis mengakui bahwa konflik setiap saat dapat terlalu rendah atau terlalu tinggi, dan jika terlalu rendah pimpinan harus menstimulasi oposisi untuk menciptakan konflik yang fungsional (Robbins, 1994:472). Dengan demikian, konflik dapat menimbulkan dinamika dan pencapaian cara-cara

yang lebih baik dalam pelaksanaan kegiatan kerja pegawai atau kelompok dalam suatu organisasi. Situasi di mana konflik terlalu rendah akan menyebabkan para pegawai takut berinisiatif dan dapat menjadi pasif. Kejadian-kejadian, perilaku, dan informasi yang dapat mengarahkan para pegawai bekerja lebih baik diabaikan; para pegawai atau kelompok pegawai saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan kerja. Untuk itu, pimpinan organisasi perlu merangsang timbulnya konflik yang dapat mempunyai efek penggemblengan. Sebuah eksperimen yang dilakukan Boulding (dalam Winardi, 1994:79) berkesimpulan bahwa, ternyata kelompok-kelompok yang memiliki seorang stimulator konflik menganalisis problem yang dihadapi secara lebih perspektif, dan mereka muncul dengan pemecahan-pemecahan lebih baik dibanding dengan pihak lain.

Umumnya, metode untuk menstimulasi konflik meliputi: (1) menyertakan orang luar, (2) menata kembali organisasi, (3) mendorong persaingan, dan (4) memilih manajer yang tepat. Sehubungan dengan penyertaan orang luar, Robbins (1994:473) menyebutnya keanekaragaman, yaitu sebuah cara untuk membangunkan sebuah unit organisasi yang mandek adalah dengan menambahkan seorang atau beberapa orang yang latar belakangnya, pengalamannya, dan nilai-nilainya berbeda secara mencolok dari para pegawai pada suatu unit organisasi tersebut. Stoner dan Wankel (1988:562) menambahkan cara menstimulasi konflik dengan suatu tindakan yang menyimpang dari peraturan, yaitu membebaskan individu atau kelompok dari komunikasi yang biasa mereka terima, atau menambah kelompok baru pada jaringan informasi yang ada sehingga wewenang yang terbagi dan dengan demikian merangsang konflik.

Mengurangi Konflik. Pimpinan organisasi atau unit organisasi biasanya lebih mementingkan pengurangan konflik daripada menstimulasi konflik. Metode pengurangan konflik memperkecil atau menekan terjadinya pertentangan-pertentangan yang ditimbulkan oleh konflik. Jadi, metode ini berusaha mengendalikan tingkat konflik dengan meredakan atau mendinginkan suasana,

tetapi tidak menangani masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik.

Sherif dan rekan-rekan (dalam Stoner dan Wankel, 1988: 563) mengemukakan dua pendekatan setelah melalui eksperimennya untuk mengurangi konflik secara efektif. Pendekatan pertama, dengan mengganti tujuan yang dapat diterima kedua kelompok sebagai tujuan persaingan yang telah memisahkan mereka. Pendekatan kedua, mempersatukan kedua belah pihak yang berkonflik melalui tindakan yang dapat merangsang kerjasama dan persahabatan antar anggota kelompok.

Menyelesaikan Konflik. Metode penyelesaian konflik berkenaan dengan tindakan-tindakan para pimpinan organisasi atau unit organisasi yang secara langsung mempengaruhi pihak-pihak yang berkonflik. Metode-metode lain yang mungkin menyelesaikan konflik mencakup perubahan dalam struktur organisasi dan mekanisme koordinasi.

Ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan (Winardi, 1994:79), yaitu: (1) dominasi atau penekanan, (2) kompromi, dan (3) pemecahan masalah integratif. Dominasi dapat dilakukan dengan beberapa cara: (a) paksaan yang bersifat penekanan otokratik; (b) penenangan, merupakan cara yang lebih diplomatis; (c) penghindaran, di mana pimpinan menghindari untuk mengambil posisi yang tegas; dan (d) keinginan mayoritas, mencoba menyelesaikan konflik antarpihak dengan melakukan pemungutan suara melalui prosedur yang adil.

Kompromi merupakan metode penyelesaian konflik melalui pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bersangkutan. Bentuk kompromi meliputi: (a) pemisahan, di mana pihak-pihak yang sedang berkonflik dipisahkan sampai mereka menyepakati suatu penyelesaian; (b) arbitrase, di mana pihak ketiga (biasanya pimpinan organisasi) diminta memberi pendapat; (c) penggunaan peraturan, di mana pihak-pihak yang menemui kemacetan dikembalikan pada ketentuan-ketentuan tertulis yang berlaku dan menyetujui bahwa peraturan-peraturan yang memutuskan penyelesaian konflik; dan (d) penyusunan, di mana salah satu pihak menerima

kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik alternatif.

Metode penyelesaian konflik yang ketiga adalah pemecahan masalah integratif. Dengan metode ini, konflik di antara para pihak diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama yang dapat diselesaikan melalui teknik-teknik pemecahan masalah. Secara bersama, pihak-pihak yang bertentangan mencoba untuk memecahkan masalah yang timbul di antara para pihak. Di samping penekanan konflik atau pencarian kompromi, mereka secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat diterima semua pihak. Dalam hal ini, pimpinan organisasi perlu mendorong bawahannya bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melakukan pertukaran gagasan secara bebas, dan menekankan usaha-usaha pencarian penyelesaian yang optimum agar tercapai penyelesaian integratif. Menurut Handoko (1984:353), ada tiga jenis metode pemecahan masalah integratif, yaitu: (a) konsensus, di mana pihak-pihak yang sedang bertentangan bertemu bersama untuk mencapai penyelesaian terbaik masalah mereka, dan bukan mencari kemenangan sesuatu pihak; (b) konfrontasi, di mana pihak-pihak yang saling berhadapan menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain, dan dengan kepemimpinan yang terampil dan kesediaan untuk menerima penyelesaian, suatu penyelesaian konflik yang rasional sering dapat ditemukan; (c) penggunaan tujuan-tujuan yang lebih tinggi, dapat juga menjadi metode penyelesaian konflik bila tujuan tersebut disetujui bersama.

5. Penutup


Persoalan konflik keorganisasian merupakan suatu hal yang tidak bisa dihindari bahkan diciptakan untuk mendapatkan suatu dinamika organisasi. Perkembangan konflik dalam organisasi dapat bersifat fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional mempunyai potensi untuk pengembangan organisasi menuju ke suatu dinamika sehingga dapat tercapai suatu prestasi keorganisasian. Konflik disfungsional mempunyai

potensi menjadi pengganggu tumbuhnya organisasi yang berakibat dapat menurunkan kinerja.

Konflik keorganisasian tidak perlu harus dihancurkan tetapi perlu dikendalikan sehingga dapat memperkecil aspek yang merugikan dan memperbesar aspek-aspek yang menguntungkan organisasi.

Banyak sumber dan potensi konflik keorganisasian seperti yang telah dikemukakan oleh para ahli. Jika disimpulkan, sumber potensi konflik keorganisasian, antara lain, adalah: persaingan terhadap sumber daya yang langka, saling ketergantungan pekerjaan, perbedaan tujuan, keaburan batas-batas bidang kerja, dan meningkatnya tuntutan akan spesialisasi kerja.

Tahapan konflik keorganisasian, seperti dikemukakan para ahli, adalah tahap adanya oposisi dan ketidakcocokan potensial, tahap kognisi dan personalisasi, tahap masalah perilaku, dan tahap hasil nyata dari konflik keorganisasian.

Pengendalian konflik keorganisasian dapat menciptakan keadaan yang optimal bagi kelangsungan hidup dan efektivitas organisasi. Hal-hal tersebut dapat dilakukan dengan cara: (1) menstimulasi konflik, yaitu pimpinan merangsang oposisi untuk menciptakan konflik fungsional sehingga menimbulkan suatu dinamika organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan menarik orang luar masuk ke dalam organisasi, menata ulang organisasi, mendorong persaingan, dan memilih manajer yang tepat; (2) Mengurangi konflik, yaitu dengan cara memperkecil atau menekan terjadinya pertentangan-pertentangan yang ditimbulkan konflik; dan (3) menyelesaikan konflik. Ada beberapa cara penyelesaian konflik yang diajukan, antara lain: dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah integratif. 

Sumber Bacaan

- Davis, Keith & John W. Newstrom. 1996. *Organizational Behavior*. New York: Mc. Graw Hill Book.
- Doctorof, Michael J. 1984. *Sinergistic Management*. New York: AMACOM.

-
- Gibson, James L. & John. M. Ivancevich & James H. Donnelly. 1993. *Organization, Structure, Process and Behavior*. New York: Business Publications Inc.
- Handoko, Tani. 1989. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Ivancevich, John M. & Michael T. Matteson. 1990. *Organizational Behavior and Management*. Boston: Business Publications Inc.
- Munchinsky, Paul M. 1977. "Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction." *Academy of Management Journal*. Desember 1977.
- Nimpoeno, John S. 1981. *Keperantaraan dalam Konteks Budaya Indonesia: Pengembangan Konsep dan dengan Perhatian Khusus pada Fungsinya dalam Konflik Sosial*. Disertasi. Bandung: PPS Unpad.
- Pace, R. Wayne & Don. F. Faules. 1998. *Komunikasi Organisasi; Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Editor Deddy Mulyana. Bandung: Rosdakarya.
- Robert, Kalene. H & Charles A. O' Reilly III. 1979 "Some Correlation of Communication Roles in Organizations." *Academy of Management Journal*. Maret 1979.
- Robbins, Stephen, P. 1984. *Essentials of Organization Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- . 1996. *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- Stoner, James A.F. & Charles Wankel. 1988. *Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Wexley, Kennet & Gary A. Yukl . 1988. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Citra Aditya Bhakti.
- Winardi. 1984. *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan*. Bandung: Mandar Maju.