

Konflik dalam Organisasi

Birru Muqdamien

Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten

Email: birru.muqdamien@uinbanten.ac.id

Article Info

Article history:

Received: 10-11-2020

Revised: 15-11-2020

Accepted: 16-11-2020

Keywords:

Konflik

Organisasi

ABSTRACT

Consciously or not, conflict can occur anywhere in any situation, an indication that when the communication and information system does not meet its targets, misunderstandings arise between two or more parties. Conflict is a battle to win or lose both between individuals and between groups. Conflict can also have the consequences of triggering war between countries. However, apart from the problem size of the conflict itself, conflict can be resolved in many ways. For example, by using power, confrontation, compromise, peace, and lowering positions.

ABSTRAK

Sadar atau tidak, konflik bisa terjadi dimana pun pada setiap situasi yang ada, suatu indikasi yang menunjukkan bahwa pada saat sistem komunikasi dan informasi tidak menemui sasarannya, timbulah kesalahpahaman di antara dua pihak atau lebih. Konflik merupakan suatu pertarungan menang atau kalah baik antar perorangan maupun antar kelompok. Konflik juga dapat berkonsekuensi memicu perang antar negara. Bagaimanapun juga, selain ukuran masalah dari konflik itu sendiri, konflik dapat diselesaikan dengan banyak cara. Misalnya, dengan menggunakan kekuasaan, konfrontasi, kompromi, ketentraman, dan menurunkan posisi.

This is an open access article under the CC BY-SA license.



Corresponding Author:

Birru Muqdamien

Program Doktorat Manajemen Pendidikan Islam

Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten

E-mail: birru.muqdamien@uinbanten.ac.id

PENDAHULUAN

Apabila sistem komunikasi dan informasi tidak menemui sasarannya, timbulah salah paham atau orang tidak saling mengerti. Selanjutnya hal ini akan menjadi salah satu sebab timbulnya konflik atau pertentangan dalam organisasi. Konflik biasanya juga timbul sebagai hasil adanya masalah-masalah hubungan pribadi (ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai pribadi karyawan dengan perilaku yang harus diperankan pada jabatannya, atau perbedaan persepsi) dan struktur organisasi (perebutan sumber daya sumber daya yang terbatas, pertarungan antar departemen dan sebagainya). Suatu pemahaman akan konsep dan dinamika konflik telah bagian vital studi perilaku organisasional. Seperti konsep-konsep lain yang dibahas dalam buku ini, konflik adalah sangat kompleks. Konflik sering diartikan berbeda oleh orang yang berbeda pula dan dapat mencakup kerangka intensitas dari perbedaan pendapat “sepele” sampai perang antar negara.

Pada hakekatnya konflik merupakan suatu pertarungan menang kalah antara kelompok atau perorangan yang berbeda kepentingannya satu sama lain dalam organisasi. Atau dengan kata lain, konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistic antara dua atau lebih pihak. Pertentangan kepentingan ini berbeda dalam intensitasnya tergantung pada sarana yang dipakai. Masing-masing ingin membela nilai-nilai yang telah mereka anggap benar, dan memaksa pihak lain untuk mengakui nilai-nilai tersebut baik secara halus maupun keras.

PEMBAHASAN

Konflik merupakan realita hidup, mau tidak mau, suka atau tidak suka, cepat atau lambat pada suatu saat dalam menjalani kehidupannya setiap orang pasti akan menghadapi (Lumintang, 2015). Dalam kehidupan sehari-hari, konflik dapat timbul kapan saja dan dimana saja. Konflik juga bisa dialami oleh siapa saja tidak pandang bulu, orang tua, remaja, anak-anak, pria, wanita, orang terpelajar, orang awam, orang miskin, jutawan atau siapapun yang hidup di tengah pergaulan umum pasti akan menghadapi dan mengalami konflik. Ada beberapa jenis konflik yang umum dan sering muncul dalam suatu organisasi / perusahaan antara lain: (1) konflik peranan yang terjadi di dalam diri seseorang (*person-role conflict*), (2) konflik antar peranan (*interrole conflict*), (3) konflik yang timbul karena seseorang harus memenuhi harapan beberapa orang (*intersender conflict*), (4) konflik yang timbul karena disampaikannya informasi yang saling bertentangan (*intrasender conflict*).

Berdasarkan sumbernya, konflik dalam organisasi muncul karena beberapa sebab seperti: (1) konflik individu, (2) konflik antar individu, (3) konflik kelompok, (4) konflik antar kelompok, (5) konflik organisasi, (6) konflik kelompok dengan organisasi (Tumengkol, 2017). Konflik dapat bersifat negatif (merugikan) tetapi sekaligus dapat pula bersifat positif (menguntungkan), tergantung bagaimana mengelolanya. Akibat positif konflik organisasi antara lain: (1) organisasi menjadi lebih dinamis, (2) sebagai pengalaman berharga, (3) pimpinan lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan, (4) melahirkan pribadi yang kreatif, kritis, dan inovatif, (5) menumbuhkan sikap toleransi (Muslich, 1991).

Secara negatif konflik dapat mengakibatkan: (1) komunikasi organisasi terhambat, (2) kerjasama organisasi menjadi terhalang, (3) aktivitas produksi dan distribusi terganggu, (4) memunculkan saling curiga, salah paham, dan intrik, (5) individu yang berkonflik merasakan cemas, stres, apatis, dan frustasi, (6) stres yang berkepanjangan menyebabkan orang yang sedang berkonflik akan menarik diri dari pergaulan dan mangkir dari pekerjaan. Konflik menurut Robbins adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh terhadap pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif. Pandangan ini menurut Robbins dibagi menjadi 3 yaitu: pandangan tradisional menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan dan harus dihindari. Konflik ini suatu hasil disfungsi akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan diantara orang-orang dan kegagalan pemimpin untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi pada bawahannya tersebut (Romdon, 2019).

Pandangan kepada hubungan manusia ini menyatakan bahwa konflik dianggap sebagai sesuatu peristiwa yang terjadi didalam suatu kelompok atau organisasi. Konflik dianggap sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindari karena didalam kelompok atau organisasi pasti terjadi perbedaan pandangan atau pendapat. Oleh Karena itu konflik harus dijadikan sebagai suatu hal yang bermanfaat guna mendorong peningkatan kinerja organisasi tersebut. Pandangan Interaksionis menyatakan bahwa mendorong suatu kelompok atau organisasi terjadinya suatu konflik. Hal ini disebabkan suatu organisasi

yang kooperatif, tenang, damai dan serasi cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif dan tidak inovatif. Oleh karena itu, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan sehingga tiap anggota di dalam kelompok tersebut tetap semangat dan kreatif.

Konflik dalam Organisasi

Konflik dalam organisasi dapat terjadi antara lain karena konflik dalam diri individu (Han, 2016), yang 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. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini berasal dari adanya konflik antar peranan (pengurus dan anggota). Konflik antar individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok atau antar organisasi. Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi dan jasa, harga-harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

Penyebab Konflik dalam Organisasi

Penyebab terjadinya konflik dalam organisasi yaitu perbedaan individu (Thoha, 2018), yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan. Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda pula. Perbedaan kepentingan individu atau kelompok. Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat, dan perbedaan pola interaksi yang satu dengan yang lainnya. Ada beberapa cara untuk menangani konflik antara lain introspeksi diri. Mengevaluasi pihak-pihak yang terlibat. Identifikasi sumber konflik. Spiegel (1994) menjelaskan ada 5 tindakan yang dapat dilakukan dalam menangani konflik, antara lain: (1) berkompetisi, (2) menghindari konflik, (3) akomodasi, (4) kompromi, dan (5) berkolaborasi. Kelima tindakan tersebut diuraikan sebagai berikut.

Berkompetisi, tindakan ini dilakukan jika kita mencoba memaksakan kepentingan sendiri diatas kepentingan yang lain. Pilihan tindakan ini bisa sukses dilakukan jika situasi saat itu membutuhkan keputusan yang cepat, kepentingan salah satu pihak lebih utama dan pilihan kita sangat vital. Hanya perlu diperhatikan situasi menang-kalah akan terjadi disini. Pihak yang kalah akan merasa dirugikan dan dapat menjadi konflik yang berkepanjangan. Tindakan ini bisa dilakukan dalam hubungan atasan bawahan, dimana atasan menempatkan kepentingannya (kepentingan organisasi) di atas kepentingan bawahan.

Menghindari konflik, tindakan ini dilakukan jika salah satu pihak menghindari dari situasi tersebut secara fisik ataupun psikologis. Sifat tindakan ini hanyalah menunda konflik yang terjadi. Situasi menang-kalah terjadi lagi disini. Menghindari konflik bisa dilakukan jika masing-masing pihak mencoba untuk mendinginkan suasana, membekukan konflik untuk sementara. Dampak kurang baik bisa terjadi jika pada saat yang kurang tepat konflik meletus kembali, ditambah lagi jika salah satu pihak menjadi stres karena merasa masih memiliki hutang menyelesaikan persoalan tersebut.

Akomodasi yaitu jika kita mengalah dan mengorbankan beberapa kepentingan sendiri agar pihak lain mendapat keuntungan dari situasi konflik itu. Hal ini dilakukan jika

kita merasa bahwa kepentingan pihak lain lebih utama atau kita ingin tetap menjaga hubungan baik dengan pihak tersebut.

Kompromi, tindakan ini dapat dilakukan jika kedua belah pihak merasa bahwa kedua hal tersebut sama-sama penting dan hubungab baik menjadi yang utama. Masing-masing pihak akan mengorbankan sebagian kepentingannya untuk mendapatkan situasi menang-menang.

Berkolaborasi, menciptakan situasi menang-menang dengan saling bekerja sama. Pilihan tindakan ada pada diri sendiri dengan konsekuensi dari masing-masing tindakan. Jika terjadi konflik pada serikat pekerja maka kepentingan dan hubungan antar pribadi menjadi hal yang harus dipertimbangkan.

Menurut Stephen P. Robbins penyebab konflik konflik buruh manajemen ada berbagai macam hal. Seperti berikut ini: (1) formalisasi yang rendah, (2) ketergantungan pada sumber bersama yang langka, (3) perbedaan dalam kriteria evaluasi dan sistem imbalan, (4) pengambilan keputusan partisipatif, (5) keanekaragaman anggota, (6) ketaksesuaian status, (7) ketakpuasan peran yang dekat dengan ketaksesuaian status, dan (8) distorsi komunikasi (Kusworo, 2019).

Formalisasi yang Rendah, peraturan mengurangi konflik dengan mengurangi formalisasi. Formalisasi yang tinggi membangun cara-cara yang distandarisasi bagi unit-unit untuk saling bergaul. Penetapan mengenai peran harus jelas sehingga para anggota unit tersebut mengetahui apa yang diharapkan dari yang lain. Sebaliknya, jika formalisasi itu rendah, potensi terjadinya pertikaian mengenai batas-batas kekuasaan akan meningkat. Departemen, misalnya, berpacu untuk merebut sumber dan dasar kekuasaan lainnya. Interaksi di antara unit, karena tidak diatur secara formal, dicirikan oleh negosiasi. Pada jenis suasana demikian, konflik di antara unit-unit kemungkinan akan berkembang. Konflik masih dapat berkembang baik pada struktur yang sangat diformalisasi; namun, mereka kemungkinan besar akan lebih diatur dan kurang bersifat subversif, Seperti halnya pada permainan hoki, peraturan tidak menghapuskan konflik. Sebaliknya, peraturan memungkinkan para penonton agar dapat mengantisipasi dengan lebih baik bilamana konflik tersebut muncul.

Ketergantungan pada sumber bersama yang langka, potensi konflik dipertinggi jika dua unit atau lebih bergantung pada pool sumber yang langka seperti ruang gerak fisik, peralatan, dana operasi, alokasi anggaran modal atau jasa-jasa staf yang disentralisasi seperti pool untuk mengetik. Potensi tersebut meningkat lebih lanjut jika anggota-anggota unit merasakan bahwa kebutuhan individualnya tidak dapat diperolehnya dari pool sumber daya yang tersedia ketika kebutuhan unit lain dipenuhi. Jika unit-unit merasakan situasi tersebut sebagai "zero-sum" apapun yang anda peroleh berasal dari saya anda dapat memperkirakan bahwa konflik antar unit, impian tentang hal-hal yang besar, memonopoli sumber daya, dan perilaku lainnya kemungkinan akan mengurangi keefektifan organisasi.

Perbedaan dalam kriteria evaluasi dan sistem imbalan, preferensi terhadap unit-unit produksi terhadap pekerjaan yang lama dan ekonomis dengan imbalan yang menyertainya, berlawanan dengan imbalan yang diberikan kepada unit-unit penjualan untuk penyampaian yang cepat kepada para pelanggan. Produksi diberi imbalan untuk pekerjaan yang lebih sedikit yang meminimalkan biaya, sedangkan penjualan diberi imbalan untuk kecepatan, yang seringkali memerlukan jumlah pekerjaan yang lebih banyak. Demikian juga, penjualan diberi penghargaan untuk penjualan sebanyak mungkin. Tetapi unit kredit biasanya diberi ganjaran jika dapat meminimalkan kerugian. Sasaran ini dicapai dengan mengurangi penjualan bagi pelanggan marginal. Banyak manajer penjualan selama berjam-jam setiap minggu mencoba meyakinkan eksekutif

bagian kredit dalam perusahaannya bahwa apa yang diperkirakan departemen kredit sebagai seorang pelanggan yang secara finansial tidak perlu dilayani sebetulnya adalah yang "secara marginal dapat diterima". Konflik garis-staf juga dapat berasal dari kriteria evaluasi dan sistem imbalan yang berbeda-beda. Unit-unit staf menghargai perubahan karena ini adalah cara yang paling penting untuk membenarkan eksistensi mereka.

Departemen sistem yang mengusulkan untuk tidak melakukan perubahan kemungkinan akan menjadi sasaran untuk dihapuskan. Namun unit-unit garis menghargai stabilitas. Bagi unit-unit garis, perubahan itu mempunyai akibat yang tidak diinginkan bagi kegiatan mereka. Perubahan itu bukan saja menyusahkan, tetapi juga merendahkan metode yang digunakan pada saat ini. Setiap perubahan yang diusulkan oleh unit staf secara tidak langsung menyatakan bahwa metode yang berlaku sekarang tidak mencukupi, yang jelas mempunyai implikasi merendahkan. Untuk membuktikan konflik yang dapat diciptakan oleh unit staf, bekerjalah selama seminggu sebagai seorang auditor atau sebagai inspektur pengawasan kualitas di sebuah perusahaan manufaktur. Anda tidak akan mengembangkan hubungan kooperatif yang banyak dengan personalia dalam unit-unit jika anda dievaluasi dan dihargai jika dapat menemukan kesalahan dalam pekerjaan mereka.

Pengambilan keputusan partisipatif, bukti menunjukkan bahwa pengambilan keputusan secara bersama, di mana mereka yang akan terkena oleh suatu keputusan diikutsertakan dalam badan yang mengambil keputusan, akan mendorong terjadinya konflik.¹³ Proses partisipatif memberi kesempatan yang lebih besar untuk mengutarakan perselisihan yang ada dan untuk menimbulkan ketaksepakatan. Kemungkinan ini khususnya dapat terjadi jika perbedaan nilai yang sebenarnya terdapat di antara para peserta. Penelitian menunjukkan bahwa interaksi yang tinggi yang terjadi dalam partisipasi dapat memperkeras perbedaan ketimbang memudahkan koordinasi dan kerja sama. Hasilnya adalah perbedaan opini yang lebih besar serta kesadaran yang lebih besar tentang konflik. Dalam banyak hal, intensitas konflik tersebut mungkin tidak lebih besar setelah partisipasi dibandingkan sebelumnya, tetapi hal itu cenderung untuk memindahkan konflik dari yang laten ke yang terbuka.

Keanekaragaman anggota, makin heterogen anggota, makin kecil kemungkinan mereka bekerja dengan tenang dan bersama-sama. Telah ditemukan bahwa ketaksamaan para individu, seperti latar belakang, nilai-nilai, pendidikan, umur, dan pola-pola sosial akan lebih mengurangi kemungkinan hubungan antar pribadi antara wakil-wakil unit dan pada gilirannya akan mengurangi jumlah kerja sama antara masing-masing unit. Konsisten dengan gagasan ini, kita dapat memperkirakan bahwa masa kerja sebuah kelompok akan berhubungan secara terbalik dengan konflik. Artinya, makin lama para anggota menjalin kerja sama, maka makin besar pula kemungkinannya bahwa mereka akan bergaul dengan baik pula. Penelitian memastikan hipotesis tersebut. Misalnya, di sebuah sekolah, ditemukan bahwa konflik paling tinggi di antara para dosen yang masih muda dan yang masa kerjanya paling pendek, dan terendah di antara anggota yang lebih tua. Kita dapat memperkirakan, oleh karenanya, bahwa unit-unit yang baru saja didirikan dengan personalia yang seluruhnya baru atau unit-unit yang mengalami tingkat keluar masuk yang tinggi di antara para anggotanya akan lebih mudah mendapatkan konflik.

Ketaksesuaian Status, konflik terstimulasi jika terjadi ketaksesuaian dalam penilaian status atau karena adanya perubahan dalam hierarki status. Misalnya, peningkatan konflik ditemukan jika tingkat di mana status pribadi, atau bagaimana orang melihat pribadinya sendiri, dan tingkat dari perwakilan dari departemen berbeda dalam urutan tingkatan dimensi status. Dimensi tersebut termasuk panjangnya masa kerja, umur,

pendidikan, dan upah. Demikian Juga, dalam sebuah organisasi di mana telah disepakati secara umum bahwa penelitian mempunyai prestise yang tinggi dibandingkan engineering, maka pola- pola prakarsa dan pengaruh diterima selama ia mengikuti urutan status. Namun, jika urutan ini dilepas, seperti misalnya pada waktu para insinyur yang berstatus rendah diperlukan untuk mengatur para peneliti yang berstatus lebih tinggi dalam implementasi dari tes, konflik akan terjadi. Bukti lebih lanjut yang mengatakan bahwa tidak adanya konsistensi dalam status akan mengakibatkan konflik ditemukan pada kajian klasik William Whyte tentang industri rumah makan. konflik ditemukan jika para pelayan yang berstatus rendah memberi “perintah” kepada koki yang berstatus tinggi. Karena adanya ketaksesuaian antara prakarsa dan status, maka para koki dipersepsikan berada pada tingkat prestise yang lebih rendah.

Ketakpuasan peran yang dekat dengan ketaksesuaian status adalah ketakpuasan peran. Ketakpuasan peran dapat berasal dari sejumlah sumber, salah satu di antaranya adalah ketakpuasan status. Jika seseorang merasa bahwa ia berhak mendapatkan promosi untuk mencerminkan rekor keberhasilannya, maka ia menderita ketakpuasan peran maupun ketaksesuaian status yang dipersepsikan. Namun pada bagian ini, kami ingin menekankan bahwa cara orang mempersepsikan dirinya sendiri dalam posisi masing-masing dapat cukup mempengaruhi prestasi mereka dan dengan demikian potensi bagi timbulnya konflik antara mereka dengan teman sejawatnya dalam unit mereka dan unit-unit yang berdampingan. Jika orang menerima sebuah peran, maka ia membawa serta sejumlah harapan dan aspirasi. Jika harapan tersebut tidak dipenuhi misalnya, jika pekerjaan mereka tampaknya tidak menantang atau jika imbalan yang mereka terima dianggap tidak mencukupi, maka individu tersebut dapat memperlihatkan frustrasi mereka dalam sejumlah tindakan. Ada yang akan mengundurkan diri. Beberapa akan mengurangi usaha yang mereka berikan pada pekerjaan mereka. Yang lainnya lagi memilih untuk melawan. Kelompok terakhir ini dapat“ menjadi penstimulasi konflik berkepanjangan mencari-cari masalah, menyebarkan desas-desus, memutarbalikkan dan mengubah fakta sehingga terjadi kekacauan, serta tindakan yang kurang lebih sama. Orang-orang demikian, dan semua organisasi yang besar paling tidak mempunyai satu kelompok seperti itu, tampaknya merasa senang jika dapat mengacaukan sistem yang ada. Sejauh mana mereka memperoleh kawan dalam usaha mereka, sejauh itu mereka dapat menjadi sumber utama konflik.

Distorsi komunikasi, salah satu sumber konflik yang sering dikemukakan adalah kesukaran dalam komunikasi. Kasus yang jelas adalah komunikasi vertikal. Jika diteruskan ke atas dan ke bawah di dalam hierarki itu, komunikasi itu peka terhadap kedwiarifan dan distorsi. Tetapi distorsi juga terjadi pada tingkat horisontal. Misalnya, seorang peneliti mengatakan bahwa makin sedikit berbagai unit itu mengetahui pekerjaan dari yang lainnya, makin sedikit pula kerja sama yang akan terjadi. Dan tidak adanya pengetahuan tersebut dapat menyebabkan permintaan interunit yang tidak masuk akal.

Pertikaian yang dilihat oleh penulis pada sebuah departemen sosial pada sebuah daerah dan pada lembaga-lembaga daerah lainnya pada suatu masyarakat di California selatan tampaknya disebabkan oleh ketidakpedulian dari setiap lembaga terhadap sifat dari tugas-tugas lembaga lainnya. Sebaliknya, terdapat koordinasi serta hubungan yang lancar bila pegawai dari daerah tersebut yang tidak bekerja untuk lembaga sosial mengetahui tanggung jawab dan kontribusi dari departemen sosial tersebut. Kesukaran semantik seringkali menjadi masalah dalam organisasi Kesukaran itu menghalangi komunikasi yang penting bagi usaha kerja sama di antara unit-unit. Kesukaran semantik dapat disebabkan oleh pendidikan, latar belakang dan proses sosialisasi yang dilalui para anggota unit yang berbeda-beda. Dilaporkan bahwa perbedaan pendidikan dari agen-agen pembelian dan

para insinyur berperan pada terjadinya konflik di antara mereka. Seperti halnya para dokter dan para administrator rumah sakit yang profesional, pendidikan akademis mereka dan orientasinya berbeda dengan cukup mencolok. Perbedaan dalam pendidikan menimbulkan istilah dan logat khusus (jargon) yang berlainan yang menghalangi gerakan ide yang efektif. Pragmatisme mengatakan bahwa kita perlu menyinggung soal sumber konflik komunikasi yaitu jika sebuah unit dengan sengaja menyembunyikan suatu sumber informasi terhadap unit lainnya.

Informasi dapat membantu perolehan kekuasaan (Tenggono & Melinda, 2017). Maka dapat dikatakan bahwa adalah realistis untuk menerima bahwa jika informasi yang penting dengan sengaja dirahasiakan, konflik dapat berkembang. Jika informasi yang tidak memadai, yang diputarbalikkan, atau yang dwi-arti merupakan sumber konflik, maka adanya pengetahuan yang menyeluruh dan sempurna dapat diharapkan menimbulkan sedikit atau tidak ada konflik. Yang menarik, tampaknya hal itu tidak berlaku. Kajian memperlihatkan bahwa konflik antar departemen akan meningkat jika departemen-departemen itu mempunyai pengetahuan yang cukup banyak mengenai aktivitas departemen lainnya (Wibowo & Mubarak, 2016). Mengapa demikian? Pengetahuan yang menyeluruh membuat kepentingan semua pihak menjadi terlihat dan memperlihatkan suatu atau semua ketaksamaan yang ada. Pengetahuan yang tidak sempurna, sebaliknya, menutupi kepentingan diri sendiri, menghilangkan ketaksamaan, dan membuat koordinasi menjadi lebih mudah. Kita dapat menyimpulkan bahwa komunikasi yang berbeda-beda dapat menjadi sumber konflik (Wijayanti, 2015). Komunikasi yang tidak cukup atau yang tidak jelas dapat menstimulasi konflik. Demikian juga halnya informasi yang sempurna atau komplet.

Ada berbagai macam kondisi dimana konflik bisa terjadi, salah satunya menurut Luthans (Fauziyyah & Hertinjung, 2018) antara lain *Antecedent Conditions or latent Conflict* merupakan kondisi yang berpotensi untuk menyebabkan, atau mengawali sebuah episode konflik. Terkadang tindakan agresip dapat mengawali proses konflik. *Antecedent conditions* dapat tidak terlihat, tidak begitu jelas di permukaan. Perlu diingat bahwa kondisi-kondisi ini belum tentu mengawali proses suatu konflik. *Perceived Conflict*, agar konflik dapat berlanjut, kedua belah pihak harus menyadari bahwa mereka dalam keadaan terancam dalam batas-batas tertentu. Tanpa rasa terancam ini, salah satu pihak dapat saja melakukan sesuatu yang berakibat negatif bagi pihak lain, namun tidak disadari sebagai ancaman. *Felt Conflict*, persepsi berkaitan erat dengan perasaan. Karena itulah jika orang merasakan adanya perselisihan baik secara aktual maupun potensial, ketegangan, frustrasi, rasa marah, rasa takut, maupun kegusaran akan bertambah (Dalimunthe, 2016). Di sinilah mulai diragukannya kepercayaan terhadap pihak lain, sehingga segala sesuatu dianggap sebagai ancaman, dan orang mulai berpikir bagaimana untuk mengatasi situasi dan ancaman tersebut. *Manifest Conflict*, persepsi dan perasaan menyebabkan orang untuk bereaksi terhadap situasi tersebut. Begitu banyak bentuk reaksi yang mungkin muncul pada tahap ini adalah berbagai argumentasi, tindakan agresif, atau bahkan munculnya niat baik yang menghasilkan penyelesaian masalah yang konstruktif. *Conflict Resolution or Suppression*, *conflict resolution* atau hasil suatu konflik dapat muncul dalam berbagai cara. Kedua belah pihak mungkin mencapai persetujuan yang mengakhiri konflik tersebut. Mereka bahkan mungkin mulai mengambil langkah-langkah untuk mencegah terulangnya konflik di masa yang akan datang. Tetapi terkadang terjadi pengacuan (*suppression*) dari konflik itu sendiri (Wartini, 2015). Hal ini terjadi jika kedua belah pihak menghindari terjadinya reaksi yang keras, atau mencoba mengacuhkan begitu saja ketika terjadi perselisihan. Konflik juga dapat dikatakan selesai jika satu pihak berhasil mengalahkan pihak yang lain. *Conflict Alternatif*, ketika konflik terselesaikan, tetap ada perasaan yang

tertinggal. Terkadang perasaan lega dan harmoni yang terjadi, seperti ketika kebijaksanaan baru yang dihasilkan dapat menjernihkan persoalan di antara kedua belah pihak dan dapat meminimalkan konflik-konflik yang mungkin terjadi di masa yang akan datang. Tetapi jika yang tertinggal adalah perasaan tidak enak dan ketidakpuasan, hal ini dapat menjadi kondisi yang potensial untuk episode konflik yang selanjutnya. Pertanyaan kunci adalah apakah pihak-pihak yang terlibat lebih dapat bekerjasama, atau malah semakin jauh akibat terjadinya konflik.

Pandangan interaksionis tidak berpendapat bahwa semua konflik adalah baik. Menurut Triwijayati sifatnya konflik terbagi atas konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional dalam pandangan kaum interaksionis dikatakan sebagai beberapa konflik yang mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerjanya. Sedangkan konflik disfungsional atau konflik destruktif adalah konflik yang merintangikan kinerja kelompok (Wijayati, 2018). Konflik fungsional berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang terjadi bermanfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi organisasi. Konflik memperbaiki kualitas keputusan, merangsang kreativitas dan inovasi, mendorong perhatian dan keingintahuan di kalangan anggota kelompok, menyediakan saluran yang menjadi sarana masalah-masalah dapat disampaikan dan ketegangan dapat diredakan, dan memupuk suatu lingkungan evaluasi-diri dan perubahan. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa konflik tidak hanya membantu tetapi juga merupakan suatu kondisi yang diperlukan untuk menumbuhkan adanya kreativitas. Kelompok-kelompok yang anggotanya dengan kepentingan yang berlainan cenderung menghasilkan pemecahan dengan kualitas yang lebih tinggi terhadap berbagai masalah daripada kelompok yang homogen (Robbins, 2003). Hal ini mendorong kita untuk meramalkan bahwa keanekaragaman budaya yang meningkat dari angkatan kerja seharusnya memberikan manfaat kepada organisasi.

Penelitian Pitriani (Pitriani, 2018) menunjukkan bahwa heterogenitas di antara anggota kelompok dan kelompok dan organisasi dapat meningkatkan kreativitas, memperbaiki kualitas keputusan, dan mempermudah perubahan dengan meningkatkan keluwesan anggota. Di sisi lain hasil penelitian proses pengambilan keputusan kelompok juga telah mengarahkan teori pada suatu kesimpulan bahwa konflik dapat menghasilkan banyak manfaat positif bagi organisasi jika dikelola dengan baik. Konflik fungsional dapat mengarah pada penemuan cara yang lebih efektif untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan, sehingga organisasi dapat hidup terus dan berkembang.

Konflik adalah suatu penangkal bagi pikiran kelompok. Konflik tidak membiarkan kelompok itu secara pasif menerima begitu saja keputusan-keputusan yang mungkin saja didasarkan pada pengandaian yang lemah, pertimbangan yang tidak memadai dari alternatif-alternatif yang relevan, atau cacat-cacat lain. Konflik menantang status quo dan karenanya meneruskan lebih jauh penciptakan gagasan baru, menggalakkan penilaian-ulang terhadap tujuan dari kegiatan kelompok, dan meningkatkan probabilitas bahwa kelompok itu akan tanggap terhadap perubahan.

Pada tingkat individu, konflik yang terjadi dapat menciptakan sejumlah akibat yang diinginkan. 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 harus dibatasi atau memiliki intensitas yang tepat. Jika tidak maka akan terjadi konsekuensi yang disfungsional.

Konflik disfungsional dapat terjadi karena konsekuensi destruktif dari konflik kinerja kelompok atau organisasi. Konflik disfungsional berkaitan dengan pertentangan

antar kelompok yang merusak atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi atau 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. Ringkasnya oposisi yang tidak terkendali membiakkan ketidakpuasan, yang bertindak menghilangkan ikatan kebersamaan, dan akhirnya mendorong ke penghancuran organisasi. Konflik disfungsional yang dapat mengurangi keefektifan dapat terjadi diantaranya karena penghambatan komunikasi, pengurangan kepaduan kelompok, dan dikalahkannya tujuan kelompok terhadap keunggulan pertikaian antara anggota-anggota. Ekstremnya, konflik dapat menghentikan berfungsinya kelompok dan secara potensial mengancam kelangsungan hidup kelompok tersebut.

Suatu cara yang umum dilakukan dalam organisasi-organisasi yang dengan sukses menciptakan konflik fungsional adalah bahwa mereka menghargai perbedaan pendapat dan menghukum penghindar konflik. Namun tantangan bagi para manajer adalah bila mereka mendengar berita yang tidak ingin didengar. Berita itu dapat mendidihkan darah mereka atau meruntuhkan harapan mereka, tetapi mereka tidak memperhatikannya. Mereka harus belajar menerima kabar buruk tanpa tersentak. Tidak ada semburan kata-kata marah, tidak ada sarkasme bibir mengatup, tidak ada mata yang melotot, tidak ada kertakan gigi. Sebaliknya manajer seharusnya mengemukakan pertanyaan yang tenang bahkan lembut.

KESIMPULAN

Konflik merupakan hal yang alamiah dalam setiap organisasi. dengan kata lain, hampir tidak ada satu organisasi yang tidak pernah mengalami konflik. Itu artinya, konflik dalam organisasi menjadi suatu keniscayaan. Tinggal saja, skala konflik yang terjadi besar atau kecil. Berdampak luas atau dampak kecil saja. Sebab ada konflik yang justru memberikan kekuatan atau dampak positif bagi personil organisasi untuk berubah kepada yang lebih baik. Konflik organisasi bisa saja terjadi. Karena sekolah merupakan himpunan sejumlah orang yang memiliki latar belakang pribadi dan social sebelumnya bergabung dalam organisasi. Pemimpin organisasi harus terampil menata konflik jika terjadi didalam organisasi. Konflik di organisasi perlu dieliminir atau dikikis, jika dinilai akan menjadi penyebab kebangkrutan sekolah. Tetapi jika pimpinan menilai munculnya konflik di organisasi dapat dijadikan dasar bagi kebangkitan dan perubahan positif organisasi, maka konflik perlu ditata dengan baik, terutama dengan menggunakan komunikasi aktif dan terbuka untuk memanfaatkan potensi konflik yang ada.

REFERENSI

- Dalimunthe, S. F. (2016). Manajemen Konflik Dalam Organisasi. *Jurnal Bahas Unimed*, 27(1), 78255.
- Fauziyyah, U., & Hertinjung, W. S. (2018). *Manajemen Konflik Pada Mahasiswa Aktivistis Organisasi Keteateran*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Han, A. (2016). Konflik Dalam Organisasi Sekolah. *JURNAL TARBIYAH*, 22(1).
- Hildawati. (2015). *Hubungan ilmu manajemen dengan ilmu lainnya*. 10.
- Kusworo, K. (2019). Manajemen Konflik dan Perubahan dalam Organisasi. *Manajemen Konflik Dan Perubahan Dalam Organisasi*.
- Lumintang, J. (2015). Dinamika Konflik Dalam Organisasi. *Acta Diurna Komunikasi*, 4(2).
- Muslich, M. (1991). *Manajemen Konflik Suatu Pendekatan Konstruktif*. Islamic University of Indonesia.

- Pitriani, P. N. (2018). *Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Konflik*. 7, 136–147.
- Romdon, R. M. (2019). Analisis Konflik Antar Individu Di Perusahaan H&M. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 2, 1168–1177.
- Tenggono, K., & Melinda, T. (2017). Konflik Di Perusahaan Taken Two. *Jurnal Performa*, 2(5).
- Thoha, M. (2018). *Kepala Madrasah Dan Manajemen Konflik Di Lembaga Pendidikan Islam*. IAIN Madura.
- Tumengkol, S. M. (2017). Dinamika konflik dalam organisasi. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, 3(1), 47–63.
- Wartini, S. (2015). Strategi manajemen konflik sebagai upaya meningkatkan kinerja teamwork tenaga kependidikan. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 64–73.
- Wibowo, F. P., & Mubarak, M. H. (2016). Konflik Antar Kelompok Dalam Organisasi & Pengaruhnya Terhadap Kinerja Organisasi. *Convergence (ISSN: 2528-648X)*, 1(2).
- Wijayanti, Y. T. (2015). Manajemen Konflik Organisasi dalam Perspektif Islam. *Profetik: Jurnal Komunikasi*, 8(1).
- Wijayati, D. T. (2018). Model Konseptual Manajemen Konflik Dalam Organisasi. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 1(2), 148–157.